

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA  
DISTRIBUIDORA CAMDIS.**

**ING. CRISTINA MARCELA ARCOS URBINA**

**DIRECTOR: MBA. FERNANDO XAVIER ROSAS SALAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, MARZO 2018**

**DIRECTOR:**

Fernando Rosas Salas, MBA.

**INFORMANTES:**

Javier Carrera Vasco, MBA.

Jaime Cadena Echeverría, MSc.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el pilar de mi vida.

A mi madre, por ser ejemplo de lucha y valentía.

A mi padre, por ser mi fortaleza y mi eterno amor.

A mis sobrinos, por ser mi inspiración y mi motivación.

A mis hermanos, por cuidarme siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por apoyarme en cada paso de mi vida, y ayudarme a cumplir mis sueños.

A mi querida amiga, María Soledad Guerrero, por toda su ayuda y su compañía incondicional en este camino de maestría.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Justificación e importancia.....	3
1.3. La organización .....	4
1.4. Análisis del entorno.....	5
1.4.1. Entorno externo.....	5
1.4.1.1. Macro entorno .....	5
1.4.1.2. Micro entorno .....	10
1.4.1.3. Oportunidades y amenazas .....	11
1.4.2. Entorno Interno .....	12
1.4.2.1. Estructura organizacional .....	13
1.5. Giro del negocio .....	14
1.4.3. Productos .....	14
1.4.4. Compras y ventas .....	14
1.4.5. Zonas.....	15
1.4.6. Análisis financiero .....	15
CAPÍTULO II.....	17
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	17

2.1. Misión.....	18
2.2. Visión .....	19
2.3. Objetivos .....	20
2.4. Estrategias .....	21
2.5. Políticas .....	23
2.6. Valores .....	24
2.7. Organigrama.....	25
CAPÍTULO III .....	28
3. GESTIÓN POR PROCESOS .....	28
3.1. Gestión por procesos .....	28
3.1.1. Principios de la gestión por procesos.....	29
3.1.2. Características de la gestión por procesos .....	30
3.2. Procesos.....	32
3.2.1. Características .....	33
3.2.3. Elementos de un proceso .....	34
3.2.4. Clasificación de los procesos .....	34
3.2.4.1. Procesos estratégicos .....	36
3.2.4.2. Procesos operativos.....	37
3.2.4.3. Procesos de soporte.....	37
3.2.5. Jerarquización de los procesos.....	38
3.2.5.1. Macro proceso.....	38
3.2.5.2. Proceso.....	38

3.2.5.3. Sub proceso.....	39
3.3. Diseño de procesos.....	40
3.3.1. Levantamiento de información .....	41
3.3.2. Mapa de procesos.....	42
3.3.3. Diagramas de Flujo .....	43
3.4. Mejoramiento de procesos .....	45
3.4.1. Características del mejoramiento .....	45
3.4.2. Fases para el mejoramiento de los procesos .....	46
3.4.3. Ventajas y desventajas del mejoramiento. ....	47
3.5. Indicadores de gestión.....	48
3.5.1. Tipos de indicadores .....	50
3.5.2. Características de los indicadores .....	54
3.5.3. Componentes de un indicador.....	56
3.5.4. Elaboración de indicadores .....	56
3.5.5. Formulación de los indicadores .....	57
3.6. Manual de procesos.....	58
3.6.1. Objetivos del manual .....	59
3.6.2. Características del manual .....	60
3.6.3. Estructura del manual de procesos.....	60
CAPÍTULO IV .....	63
4. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	63
4.1. Análisis de la situación actual .....	63

4.2.	Análisis FODA .....	65
4.3.	Direccionamiento estratégico .....	67
4.4.	Misión.....	67
4.5.	Visión .....	68
4.6.	Objetivos .....	68
4.7.	Políticas .....	70
4.8.	Valores .....	71
4.9.	Estrategias .....	71
4.10.	Estructura organizacional .....	72
4.11.	Análisis de los procesos.....	73
4.11.1.	Recepción y almacenamiento de mercadería (A).....	74
4.11.2.	Gestión de ventas (B) .....	75
4.11.3.	Entrega y despacho de mercaderías (C) .....	75
4.11.4.	Gestión administrativa (D) .....	76
4.11.5.	Gestión financiera (E) .....	76
4.12.	Cadena de valor .....	77
4.13.	Mapa de procesos .....	78
4.14.	Diseño de los procesos .....	79
4.14.1.	Levantamiento de información.....	80
4.14.2.	Identificación de los procesos .....	80
4.14.3.	Elaboración de diagramas de flujo .....	81
4.15.	Jerarquización de procesos .....	81



4.16.	Manual de procesos .....	83
4.16.1.	Caracterización de los procesos .....	83
4.16.4.	Descripción del proceso .....	84
4.16.5.	Descripción de las actividades .....	84
4.17.	Indicadores de gestión .....	84
4.18.	Mejoramiento .....	85
CAPÍTULO V .....		87
5.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA PROPUESTA.....	87
5.1.	Ingresos .....	87
5.2.	Egresos .....	89
5.2.1.	Costos.....	89
5.2.2.	Gastos.....	91
5.3.	Estado de pérdidas y ganancias .....	93
5.4.	Flujo de caja .....	96
5.5.	Indicadores financieros .....	98
5.5.1.	VAN.....	98
5.5.2.	TIR.....	99
CAPÍTULO VI .....		101
6.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	101
6.1.	Conclusiones .....	101
6.2.	Recomendaciones.....	102
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		104

<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
---------------------	------------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU (4 dígitos) año 2014 .....	4
Tabla 2. Productos de Camdis .....	14
Tabla 3. Compras y Ventas Camdis .....	15
Tabla 4. Resumen Estado de Resultados Camdis.....	16
Tabla 5. Revisión bibliográfica sobre definiciones de Gestión por procesos.....	28
Tabla 6. Síntesis de diferentes clasificaciones para los procesos .....	35
Tabla 7. Elementos de los diagramas de flujo .....	44
Tabla 8. Indicador de eficiencia para Camdis .....	52
Tabla 9. Indicador de eficacia para Camdis .....	53
Tabla 10. Indicador de efectividad de Camdis .....	54
Tabla 11. Matriz Foda de Camdis .....	66
Tabla 12. Comparación de ingresos años 2016 y 2017 .....	88
Tabla 13. Estimación de ingresos Camdis para tres años.....	88
Tabla 14. Estimación de Costos de Camdis .....	89
Tabla 15. Costos de Ventas Camdis .....	90
Tabla 16. Gastos mensuales Camdis .....	92
Tabla 17. Estimación egresos para Camdis a 3 años.....	93
Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado Camdis .....	94
Tabla 19. Flujo de caja proyectado.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del micro entorno de Camdis .....	11
Figura 2. Matriz de oportunidades y amenazas de Camdis .....	12
Figura 3. Estructura organizacional de Camdis.....	13
Figura 4. Ciclo de Mejoramiento PEEA.....	46
Figura 5. Datos en información. ....	49
Figura 6. Formulación de indicadores .....	58
Figura 7. Estructura Organizacional de Camdis 2018.....	73
Figura 8. Cadena de valor de la distribuidora Camdis. ....	78
Figura 9. Mapa de procesos de la distribuidora Camdis.....	79
Figura 10. Jerarquización de procesos de Camdis.....	82

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Camdis, es una empresa con más de 10 años de experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo en las rutas destinadas en la zona centro del país. Sin embargo, el modelo de administración utilizado por la Gerencia es empírico, sin contar con direccionamiento estratégico, procesos, ni análisis financieros. Por tal motivo, en el capítulo I se analiza la situación actual de la empresa, partiendo desde el análisis del entorno, donde se determinan todos los factores que la afectan interna y externamente en al desarrollo de sus actividades. También, se detalla todo lo referente al giro del negocio, en donde se estudian datos acerca de productos, compras, ventas y zonas de distribución. Por todo lo antes mencionado, en el capítulo II se revisan conceptos de direccionamiento estratégico, con el fin de establecer parámetros de administración y tener información real y necesaria para la toma de decisiones. Continuando con el desarrollo de la presente investigación, en el capítulo III se estudia la gestión de procesos, que representa el enfoque principal del estudio. De esta manera, se establecen parámetros y formatos para el levantamiento de información, diseño de procesos y la implementación del manual. Después de la revisión teórica de los conceptos necesarios, en el capítulo IV se realiza el análisis de los procesos, lo cual conlleva a la detección de cinco macro procesos establecidos por el trabajo que se desarrolla en cada área. Estos macro procesos, se dividen en procesos y sub procesos, definidos a través de la información obtenida por las actividades cotidianas de la empresa. Se desarrolla el manual, el mismo que fue diseñado de acuerdo a la cultura laboral de Camdis. También se determina el direccionamiento estratégico que la empresa debe seguir para el cumplimiento de sus objetivos y posteriormente se definen indicadores de gestión, los cuales constituyen información que agrega valor y así poder establecer la situación real de la organización. Finalmente, en el

capítulo V, se realiza un estudio financiero de la propuesta de estandarización, la cual inicia con la comparación de ventas con cifras de antes y después de la implementación de los procesos, continuando con estimaciones de ingresos y egresos, llevando así a la generación de estado de resultados y flujo de caja proyectados hasta el año 2021. De esta manera, la empresa es capaz de conocer y analizar la situación real financiera, lo que conlleva a la toma de decisiones presentes y futuras.

## INTRODUCCIÓN

En la administración actual los procesos se consideran el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de aproximar las estructuras organizativas a las exigencias y expectativas de los clientes. A través de un proceso bien organizado es posible vincular adecuadamente a los sectores de la organización en función de una serie de objetivos comunes; constituyendo así, la palanca más potente a disposición de una empresa para actuar sobre los resultados de manera efectiva y sostenida a lo largo del tiempo.

En la distribuidora Camdis, se estudiarán las actividades relacionadas con los procesos de las áreas de administración y comercialización, para consecuentemente llegar a una estandarización que permita a la organización tener más control sobre su desarrollo y la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta se enfocará, a partir de la investigación de la situación actual, y, mediante el uso de una metodología de gestión basada en procesos, a identificar, revisar e implementar las actividades componentes de cada una de las áreas. Un levantamiento de información facilitará definir los procesos objetos de estudio. Posteriormente, el desarrollo del manual de procesos, comprenderá todas las actividades que envuelven el giro de negocio de Camdis. De esta manera se puede concluir con el estudio financiero de la empresa, estipulando que la propuesta de estandarización implica egresos; no obstante, el giro del negocio podría enfrentar mayores niveles de ingresos. En tal virtud, el proyecto contempla la proyección financiera para el periodo comprendido entre el 2018 y el año 2021.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

Camdis es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo. Fue fundada en el año 2004 e inició con un sistema de auto venta en la provincia de Tungurahua. Posteriormente, las rutas se esparcieron hacia el cantón Salcedo y, el sistema de comercialización, cambió a pre venta. En la actualidad, la empresa alcanza una cobertura que comprende tiendas, mayoristas y minoristas en Píllaro, Izamba, Quisapincha, Pinllo, Atocha, Huachi, Santa Rosa y Salcedo.

Los productos que distribuye Camdis son proporcionados por la empresa Internacional Mondelez, dentro de los cuales se encuentran galletas, gelatina, gomas y polvos de repostería cuyas marcas son reconocidas a nivel mundial.

Las actuales áreas funcionales de la empresa son dos: administrativa y de comercialización; la primera tiene como objetivo desarrollar los procesos de talento humano, compras, pagos, contabilidad y finanzas; sin embargo, al efectuar una observación a la compañía, se evidenció la carencia de registros y control de personal, los pedidos a proveedores se efectúan cruzando saldos con inventarios, los pagos se



realizan previa revisión de libros de bancos, las transacciones contables se llevan a cabo con registros manuales ya que no cuenta con un software para este proceso.

En el área de comercialización los procesos han venido cambiando, pasando de un sistema de auto venta a pre venta. La fuerza de ventas está constituida por dos vendedores que disponen de vehículos para los recorridos. La planificación de visita a clientes para cobros y ventas está a cargo de la Gerencia Administrativa; entre sus responsabilidades esta la recaudación de facturas vencidas y la toma de pedidos.

De acuerdo a una entrevista con el Gerente de Camdis, se determinaron que los procesos administrativos y de comercialización adolecen de problemas, entre los que se prioriza la ausencia de planificación estratégica que oriente sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del negocio. Existe una ausencia de un enfoque en procesos definidos que debilita el crecimiento de la organización y, por ende, la rentabilidad obtenida de la inversión inicial.

La falta de organización en el área de comercialización se evidencia en las ventas en el canal Tienda-Tienda ya que los procesos no están definidos por la Gerencia y están sujetos al criterio del vendedor; provocando la pérdida de oportunidad de venta y por ende la distribución numérica de los productos no se incrementa.. La empresa cuenta con un equipo de trabajo de 5 empleados en el área de comercialización y tres en el área administrativa.

## 1.2. Justificación e importancia

La distribuidora Camdis está interesada en mantener su mercado actual y aumentar la cobertura a través de la estandarización de los procesos del área administrativa y de comercialización que son el pilar para la distribución de sus productos. Mediante una entrevista con la administradora de Camdis, se determinó que el promedio de ventas de los últimos tres meses es de \$65.000 mensuales; estas cifras fueron tomadas de acuerdo al reporte que se realiza todos los meses en la empresa.

A través de una entrevista preliminar, realizada a la Gerencia General, se evidencia claramente la falta de organización en la distribuidora y, por ende, la ausencia total de procesos estandarizados para las actividades cotidianas dentro de la empresa. Es importante definir las actividades y controles que se deben llevar a cabo para asegurarse de que se están realizando las tareas de manera correcta, a través de un sistema efectivo que mantenga estandarizados cada uno de los procesos de administración y comercialización, optimizando los recursos, contando con una ventaja competitiva que aporten al crecimiento de la cobertura numérica de la distribuidora.

Existen modelos generales de procesos de comercialización y venta de productos, pero es indispensable para cada empresa estandarizarlos aplicando la metodología de Gestión por Procesos y una propuesta de mejora para asegurar el crecimiento y la consecución de sus objetivos.

### 1.3. La organización

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas, Camdis es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de alimentos; y, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, la actividad económica de la empresa puede ser caracterizada conforme a la Tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU (4 dígitos) año 2014**

<b>Clasificación de Actividad Económica según Código CIIU 4</b>		
Sección (literal)	G	Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
División (2 dígitos)	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
Clase ( 3 dígitos)	G463	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Subclase (4 dígitos)	G4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Descripción:	Venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería	
Sección (literal)	G	Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
División (2 dígitos)	G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
Clase ( 3 dígitos)	G472	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados.
Subclase (4 dígitos)	G4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados
Descripción:	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados: productos de confitería	

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, (2016)

#### 1.4. Análisis del entorno.

##### 1.4.1. Entorno externo

El entorno externo de la empresa, comprende los factores que afectan, en forma general y específica el mercado de la organización.

##### 1.4.1.1. Macro entorno

Sandoval (2012) determina que es muy importante analizar todas las variables y factores que podrían afectar al desempeño, desenvolvimiento y actividades del negocio. Estas variables y factores, pueden ser oportunidades o amenazas para el mismo. Como en todo negocio, el conocimiento del entorno macro donde nuestra actividad mercantil se va a desarrollar es sumamente importante ya que conociendo el entorno, podemos tomar ventajas sobre variables positivos los cuales podemos analizarlos como oportunidades que permitan a nuestra empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual manera debemos conocer e identificar factores negativos que nos permitan prepararnos ante estas posibles amenazas y de una manera anticiparnos y encontrar maneras de prevenirlos. De acuerdo con lo mencionado, se procede a realizar el análisis de macro entorno análisis a través de un modelo PEST basado en Malhotra (2016).

## **Factores políticos-legales**

Para funcionar de forma legal dentro del territorio ecuatoriano, Camdis está sujeta a las siguientes leyes, reglamentos, resoluciones y decretos regularizados por diversas entidades:

- **Servicio de Rentas Internas**

- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para aplicación de Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios

Para el desempeño correcto y legal de las actividades de Camdis y de acuerdo con el SRI, la empresa tiene obligaciones tributarias como: obtener el RUC, presentar declaraciones (del IVA, del Impuesto a la Renta, pago del Anticipo del Impuesto a la Renta, retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta) y anexos (Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos, Anexo Transaccional Simplificado). Si la empresa no cumple con estas obligaciones puede incurrir en multas y sanciones.

- **Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto de Seguridad Social**

- Código de Trabajo

El Código de Trabajo regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores. Este documento legal establece los roles entre los

Gerentes o Representantes frente al personal que tiene bajo su mando y contiene normas especiales que determinan las clases de contratos para los empleados de la empresa.

- **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.**
  - Permisos de funcionamiento.

El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente.

### **Factores económicos**

Se basan en la situación actual de la economía del país y de cómo ésta impacta en el desarrollo de las actividades de Camdis, dentro de los cuales se puede mencionar:

- **PIB**

La falta de acceso al crédito y la baja probabilidad de que el Gobierno haga un ajuste económico hacen prever que Ecuador pierda la leve recuperación registrada en los primeros meses del año, según analistas consultados por el Diario El Universo, que evalúan las cifras económicas del primer trimestre y las perspectivas para el segundo semestre de este mismo año.

En cuanto a la empresa, se determina entonces que el PIB se encarga de medir el crecimiento económico (dinero) en cuanto a productos determinados, pero a ciencia cierta el PIB no afecta, pero se indica que una disminución de éste sí influye en la

organización ya sea para bien o para mal, ya que indica la competitividad que tiene la empresa.

- **Inflación**

Con lo que a inflación respecta, se asegura que no solo afecta a la empresa sino a la sociedad en general. Al tener un crecimiento excesivo de precio en productos básicos, esto golpea fuertemente a la economía de todos los consumidores y al ocurrir esto las ventas disminuirían drásticamente debido a los altos precios de los productos ofrecidos en el mercado y eso generaría pérdida monetaria a la organización.

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, en Abril de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,43% mensual; 1,09% anual y 0,86% acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de 0,31% mensual; 1,78% anual y 0,89% acumulada. Las variaciones mensuales positivas de precios, las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas; y, la de Educación, fueron: 1,17% y 1,35%, en su orden. Estas categorías son las que más aportaron a la variación del IPC del mes de abril de 2017.

### **Factores sociales**

Camdis es una distribuidora de productos de consumo masivo que cuenta con marcas líderes en el mercado, siendo Mondelez Cia. Ltda el principal proveedor.

- **Hábitos de consumo**

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior, el consumo de galletas en Ecuador creció 5,2% en el año 2012, a US\$ 224 millones y se espera que en el periodo 2012-2017 alcance un aumento del 12,7%. Las mayores expectativas de incremento para el periodo 2012 a 2017 están en galletas tipo sánduche que ascenderían en un 15%, seguidas por galletas en 9% y galletas rellenas en 5%.

Las importaciones de galletas ascendieron a US\$ 30 millones en 2012. Los países proveedores fueron principalmente Colombia (59%) y Perú (27%). Esta información indica un potencial negocio que no está siendo cubierto por la oferta interna y que puede representar un área de oportunidad de inversión.

- **Moda y estilo de vida**

Camdis posee marcas reconocidas a nivel internacional, por lo que el posicionamiento en el mercado es un punto a favor de la distribuidora. Por otro lado, el consumo de galletas forma parte de una dieta equilibrada, gracias al aporte energético de sus macronutrientes, y a las vitaminas y minerales que contienen.

La ventaja de las galletas es que su aporte energético es fácilmente modulable. Ello permite elegir la cantidad que se toma en cada momento. Por eso son ideales en solas o combinadas con alimentos: leche, yogures, quesos frescos, frutas, zumos, confituras o chocolate.



La gelatina está de moda, ya sea para salud o para belleza. Cuida los dientes y huesos, no dispone de colesterol ni de grasas y combina con gran cantidad de platos. El consumir gelatina favorece la digestión, la piel y la salud ósea, este producto es bajo en calorías y totalmente natural. Contiene proteínas obtenidas del procesamiento de colágeno animal, grenetina, siendo un valioso aporte para el organismo.

### **Factores tecnológicos**

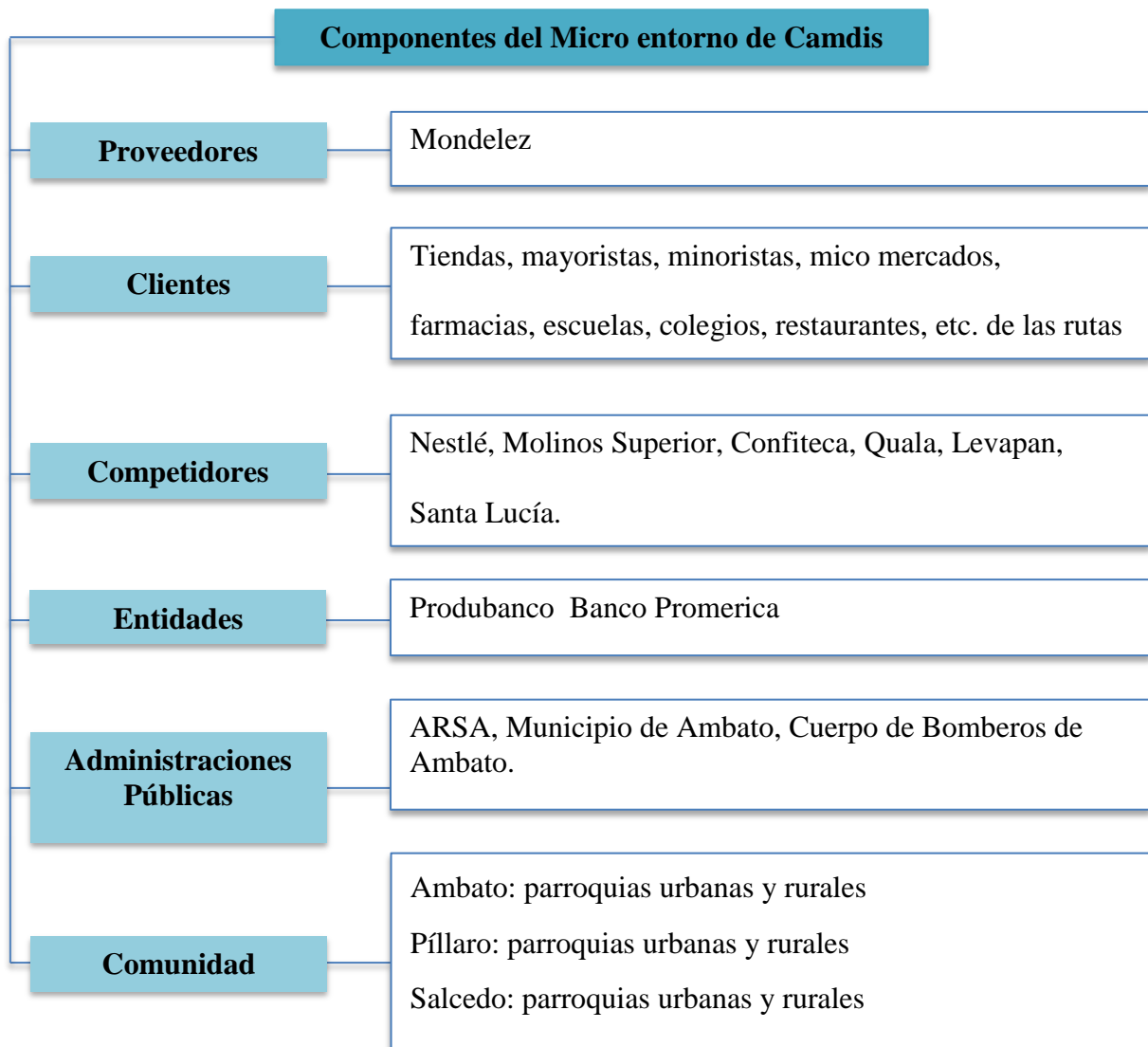
El Ecuador se ha abierto a la tecnología lo cual ha dado a que las empresas apuesten a cambios. Este es el caso del proyecto por parte del gobierno que se ha preocupado de que el internet llegue a la mayor parte de la gente. Esto da a una mayor oportunidad que la gente se comunique y conozca sobre su entorno. Según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2015 (NSE), más del 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas del internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales (INEC).

Para la Camdis es una gran ventaja saber que más personas pueden informarse a través del internet porque puede ser un medio de comunicación acerca de los productos, también trae un mundo de información a las manos de los usuarios porque pueden investigar sobre cualquier tema; esto también puede ser de gran ayuda porque la gente tiene información sobre los productos que se comercializan a nivel nacional.

#### **1.4.1.2. Micro entorno**

El entorno competitivo del mercado de Camdis comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por

tanto, tienen una influencia directa. A continuación, en la Figura 1, se detallan los componentes del micro entorno de Camdis.



**Figura 1.**Componentes del micro entorno de Camdis

#### 1.4.1.3. Oportunidades y amenazas

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores claves para Camdis, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Se debe tener un especial cuidado

dato que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo indicado e la Figura 2 en oportunidades y en amenazas.



**Figura 2.** Matriz de oportunidades y amenazas de Camdis

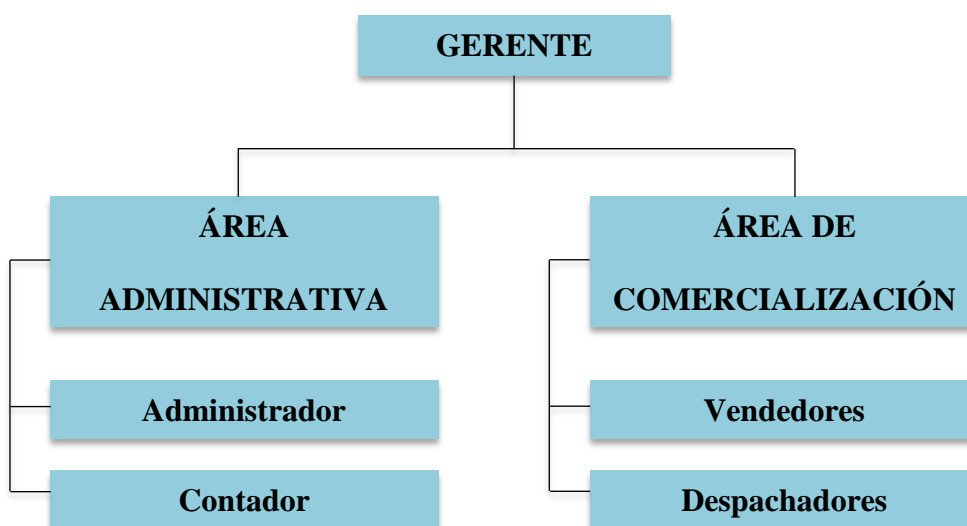
#### 1.4.2. Entorno Interno

El análisis interno se puede identificar la organización de la empresa y el personal que labora en la misma. A continuación, de acuerdo con una entrevista previa con el Gerente, se presenta una descripción breve pero relevante de Camdis.

- a) Planificación: No cuenta con una planificación a corto ni largo plazo, tanto de actividades como de metas que se desean alcanzar.
- b) Recursos Humanos: La empresa no dispone de manuales ni reglamentos internos.

#### 1.4.2.1. Estructura organizacional

En el año de 2015, el Administrador de Camdis determinó la siguiente estructura organizacional como se puede observar en la Figura 3.



**Figura 3.** Estructura organizacional de Camdis

Fuente: Camdis, (2015)

De acuerdo con la Figura 3, se determina que Camdis está conformada por dos áreas:

- Administrativa, que se encarga de desarrollar los procesos de talento humano, compras, pagos y contabilidad.
- De comercialización enfocada en las ventas de la empresa.

## 1.5. Giro del negocio

### 1.4.3. Productos

Para enlistar los productos de Camdis, se dividirán en cuatro grupos presentados en la Tabla 2.

**Tabla 2. Productos de Camdis**

PRODUCTOS CAMDIS			
NABISCO	ROYAL	ADAMS	TANG
Oreo	Gelatina	Trident	Jugos Tang
Ritz	Chantilly	Chiclets	Té
Chips Ahoy	Maicena	Clorets	
Cua Cua	Flan	Sparkies	
Galapaguitos	Pudin	Halls	
Konitos	Torta	Bubbaloo	
Club Social	Gelatina sin sabor		
Kraker	Polvo Royal		

### 1.4.4. Compras y ventas

A continuación, en la Tabla 3 se presenta un resumen de compras y ventas del primer semestre del año 2017.

**Tabla 3. Compras y Ventas Camdis**

<b>VENTAS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>TOTAL</b>
	51.013,67	45.019,57	77.621,30	77.439,35	74985,2731	100.321,40	426.400,56
<b>COMPRAS</b>	62409,65	59.841,62	73.833,15	66.275,87	84.872,83	80.749,92	427.983,04

**Fuente:** Compras y ventas Camdis, xls. (2016)

De acuerdo con la Tabla 3, como primera conclusión se evidencia que las ventas son irregulares de mes a mes. Una de las razones principales es que depende la época del año para que los clientes realicen mejores compras. Sin embargo se observa que en el mes de enero, febrero, mayo y junio, las compras son superiores a las ventas.

#### 1.4.5. Zonas

Mondelez facilita la distribución de los productos ya que establece exclusividad de rutas a sus distribuidores. Las rutas establecidas para Camdis son:

- Ambato: Izamba, Atocha, Pinllo, Quisapincha, Huachi, Santa Rosa.
- Píllaro: Ciudad Nueva, Parroquia Píllaro, Baquerizo Moreno, Marcos Espinel, San Andrés, San Miguelito, Presidente Urbina.
- Salcedo: San Miguel, Santa Lucía, Cusubamba, Mulalillo, Panzaleo, Santa Ana.

#### 1.4.6. Análisis financiero

De acuerdo con el Estado de Resultados del año 2016, presentado en las Tabla 4, y, después de una entrevista realizada al Gerente General, se puede mencionar que la utilidad neta no es la esperada, ya que la empresa dispone de productos estrella en el mercado, por lo tanto, es evidente que esto puede mejorar. Se necesita realizar un estudio a fondo de la manera en que se desenvuelve Camdis, y establecer mejorar para incrementar las ventas y obtener los resultados deseados a final del año.

**Tabla 4. Resumen Estado de Resultados Camdis**

<b><i>ESTADO DE RESULTADOS</i></b>	
<b><i>ARCOS MIRANDA CARLOS FABIAN</i></b>	
<b><i>CAMDIS</i></b>	
<b><i>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</i></b>	
<b><u>INGRESOS</u></b>	
VENTAS	649.881,44
(-) Costo de Ventas	589.267,62
UTILIDAD BRUTA	60.613,82
<b><u>EGRESOS</u></b>	48.369,85
Utilidad antes de Participación Trabajadores	12.243,97
(-) 15% Participación Trabajadores	1.836,60
Utilidad Antes de Impuesto	10.407,37
Impuesto Renta	3.983,68
Utilidad para el Cálculo de la Compensación del Salario Digno	6.423,69
Utildad Neta	<b>6.423,69</b>
<b>PROPIETARIO</b>	<b>CONTADOR</b>

**Fuente:** Balances Camdis, xls. (2016).

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred, 2003, p.5)

A su vez, Thompson & Gamble (2012), definen que la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades a partir del arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la Alta Administración de Camdis, afirma: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño.”

El direccionamiento estratégico busca la integración de los medios y los recursos con los que cuenta una empresa; éste va más allá de una simple planificación. Se pueden obtener



elementos orientados a preparar a las organizaciones para enfrentar los cambios que pueden presentarse en el desarrollo rutinario de sus actividades.

De acuerdo a los objetivos empresariales, el direccionamiento estratégico debe establecer un plan de acción que permita alcanzar las metas deseadas. De esta manera, el análisis estratégico determina los aspectos más importantes para establecer estrategias futuras conducentes al crecimiento empresarial.

## 2.1. Misión

Ponce (2011) define a la misión como la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Corresponde al propósito central que encauzó la puesta en marcha de la organización.

El primer paso del plan estratégico es establecer la misión, es decir, aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. Es la orientación principal de la empresa, representada por la clase de productos o servicios que ofrece y el mercado en el que opera.

### **Formulación de la misión**

Según Flor (2012), la misión contiene características, requisitos que le permiten trascender a la empresa:

- Orientación al cliente
- Alta calidad en sus productos y /o servicios
- Mejoramiento continuo

- Tecnología de punta Ventajas y /o distingos competitivos
- Preocupación por el ambiente
- Identificación con el ser humano

Requisitos que le den valor y funcionalidad:

- Amplia
- Motivadora
- Congruente

Preguntas básicas para formular la misión de la empresa:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Con qué?

## 2.2. Visión

La visión es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer. Una empresa, por ejemplo, puede querer ser visualizada como la que brinda los productos de mejor calidad, o la que ofrece los productos más bajos, o aquella que tiene siempre la tecnología más avanzada.

## **Formulación de la visión**

Según Flor (2012) la visión contiene algunas características tales como:

- Formulada por líderes
- Compartida por el equipo
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora

Para formular la visión de la empresa se debe contestar cinco preguntas básicas:

- ¿Qué queremos?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿En dónde lo haremos?
- ¿Cuándo lo haremos?

### **2.3. Objetivos**

Los objetivos son la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Es necesario enunciarlos a través de cuatro componentes: un atributo (que se expresa con un verbo infinitivo que le da orientación), un horizonte de tiempo (que indica el lapso en el cual se intentará cumplir un objetivo), una unidad de medida (que establece un criterio de medición), y una cantidad (define cuánto de la unidad de medida establecida se aspira a alcanzar). (Flor, 2012)

## **Formulación de los objetivos**

Los objetivos cumplen ciertos requisitos según Flor (2012) los determina:

- **Medibles:** Esta característica nos refiere a la posibilidad de que puedan ser susceptibles de medición. Es decir que sean cuantificables
- **Específicos:** Este rasgo especial que debe cumplir un objetivo proporciona líneas de acción específicas al definir de manera clara lo que se pretende lograr.
- **Trazables:** Esta característica define con certeza que los objetivos puedan ser divididos en etapas
- **Alcanzables:** Los objetivos deben ser grandes, deben ser desafiantes para la empresa, pero tienen que ser reales.

Clasificación de acuerdo con el tiempo en que se pretende alcanzarlos:

- **Corto Plazo** (1 a 5 meses)
- **Mediano Plazo** (6 meses a 1 año)
- **Largo Plazo** (5 a 10 años)

## **2.4. Estrategias**

Para Thompson, (2012) la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

La estrategia es el diseño de la manera en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Es decir, el camino o curso de acción elegidos por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados.

Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o el producto.

### **Formulación de las estrategias**

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos. A criterio de Flor (2012) la estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo?

La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir. Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- Objetivos corporativos
- Misiones y metas que se haya definido la empresa
- Diagnóstico de la situación

La estrategia se convierte en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos, controles, etc.

## 2.5. Políticas

Rojas (2011), establece que las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. Para lograr una correcta formulación de políticas se debe realizar un análisis de los aspectos estratégicos y los factores claves de éxito.

### **Formulación de las políticas**

Se pueden concentrar en los siguientes factores esenciales de acuerdo con Flor (2012):

- Compras.
- Almacenes.
- Ventas, donde puede haber despachos,
- De despachos,

- De calidad,
- Financieras, que pueden contener las políticas de créditos, de cobranzas,

## 2.6. Valores

Flor (2012) establece que los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permiten crear pautas de comportamiento. Son entre cinco y siete factores que se consideran irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados ya que permite definirse como empresa y guiará los valores de aquellas personas que trabajan allí. Además son instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la institución. Existen diversos valores empresariales, y muchas veces la elección de los mismos depende de la organización particular que los requiera.

### **Formulación de los valores**

Las empresas deben ser coherentes a la hora de introducir cualquier cambio en su filosofía corporativa y, en la medida de lo posible, mantenerse dentro de las mismas directrices éticas.

La pregunta entonces es: ¿cómo definirlos? ¿De qué manera se fijan los valores a la filosofía corporativa de una empresa? ¿Qué valores encajan mejor con lo que hacemos? Se toman como referencia estos cinco pasos:

- 1) Definir las cosas importantes para nuestra empresa:
- 2) Establecer prioridades
- 3) Reducir o eliminar las contradicciones
- 4) Hábitos que respalden las prioridades
- 5) Identificar rasgos distintivos

## 2.7. Organigrama

De acuerdo con Flor (2012), el organigrama de una empresa, aporta información, se puede saber de forma rápida los elementos de autoridad, así como los niveles jerárquicos y la relación entre ellos. Es la representación gráfica de la estructura de la empresa y su organización.

En este gráfico se refleja de forma esquemática los niveles jerárquicos que estructuran la empresa. En este diagrama se puede apreciar en un vistazo las divisiones principales de la empresa y cómo están distribuidas en departamentos y secciones. Cada empresa determina sus jerarquías y el nivel de personal que necesita para funcionar de forma eficiente.



Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los organigramas generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos.

No obstante, aunque esta es una clasificación generalizada de los tipos de organigramas existentes en base a lo que son las funciones que se realizan en cada área, no podemos pasar por alto tampoco el hecho de que existe otra tipología que gira en torno a lo que es la estructura de aquellos. Partiendo de esta premisa nos encontramos con los siguientes tipos:

- Organigrama horizontal. Se caracteriza por el hecho de que en él lo que son las jerarquías se muestran de izquierda a derecha.
- Organigrama vertical. En su caso, las citadas jerarquías se presentan en forma de pirámide, es decir, arriba estará la autoridad más importante y abajo el trabajador con menos poder de decisión.
- Organigrama circular. El centro del mismo es la autoridad más importante dentro de la entidad o compañía y partiendo de él se van formando los círculos que van representando al resto de miembros de aquella en base a su poder y cargo.
- Organigrama mixto. Este tipo se caracteriza por ser una mezcla de los dos primeros tipos citados.
- Organigrama escalar. La principal señal de identidad que identifica a esta clase de organigrama es que la autoridad se asocia a las sangrías de tal

manera que mientras más sangría tenga una persona dentro de aquel menor poder tendrá dentro de la compañía.

## CAPÍTULO III

### 3. GESTIÓN POR PROCESOS

#### 3.1. Gestión por procesos

A partir de la década del 60, la gestión por procesos comenzó a tomar auge en el proceso de toma de decisiones de los directivos de empresas; sin embargo, su consolidación se enmarca en los años 80, a nivel de una herramienta eficaz y útil en el funcionamiento de diferentes sistemas de gestión como son: costos basado en actividades, gestión administración de la calidad, entre otros. De esta manera, la gestión por procesos ha sido definida en la Tabla 5 por diversos autores:

**Tabla 5. Revisión bibliográfica sobre definiciones de Gestión por procesos**

AUTOR	DEFINICIÓN
Amozarrain (1999)	Gestiona toda la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Ponjuan (2005)	Expone que la gestión por procesos es: gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer lo que está haciendo (división de trabajo), sino ¿por qué? y, ¿para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario cliente interno o cliente externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
Bravo (2009)	Define que la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio

AUTOR	DEFINICIÓN
	y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
Pérez Fernández (2009)	Son numerosas las técnicas de gestión que se pueden utilizar para conseguir satisfacer a los clientes, pero si además se necesita conseguir mejorar en los resultados, la gestión por procesos tiene el cuerpo del conocimiento necesario para hacer compatibles las necesidades organizativas internas con satisfacción.

Partiendo del análisis anterior, se puede establecer que la gestión por procesos busca asegurar que todos los procesos se desarrollen de forma ordenada y coordinada, teniendo así una mejor efectividad y, por consiguiente, la satisfacción de todas las partes interesadas. (Propietarios, clientes, talento humano, proveedores.)

En gestión por procesos intervienen un grupo de personas que ejecutan diversas actividades para la obtención de un producto o servicio, en la cual actúan: procesos de entradas, de transformación y de salidas (producto o servicio final que el cliente necesita), orientados a generar un resultado o fin óptimo en el proceso global de una organización; pretendiéndose, así, llegar a la satisfacción del cliente.

### 3.1.1. Principios de la gestión por procesos

Mariño (2002) determina que los siguientes principios sirven para implantar la mentalidad de la gerencia de proceso en una organización, en términos de un conjunto sistémico que promueva la interrelación de los procesos.

- Establecer la prioridad: Asignar la propiedad del proceso, es decir, quien se responsabiliza y rinde cuentas de su gestión.
- Verificar y describir el propósito del proceso: Se debe tener claridad sobre el tipo de proceso, su interacción, razón de ser, por qué y para qué de su existencia.
- Definir el proceso, sus límites e interfaces: El proceso debe ser definido en términos de tipo de proceso, punto de inicio y final, para que exista entendimiento de todos los involucrados.
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso: El responsable del proceso debe conformar un equipo de talento humano que, a través de capacitaciones procure la mejora sistemática de los procesos.
- Documentar el proceso: Es importante tener un mapa o flujo del proceso y una identificación precisa de entradas y salidas.
- Definir los indicadores: Es preciso establecer indicadores y datos cualitativos que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir eficacia y eficiencia del mismo.
- Mejorar el proceso: El ciclo de mejoramiento tiene un principio pero no un fin, por lo tanto, estos son dinámicos en el tiempo.

### 3.1.2. Características de la gestión por procesos

En la gestión por procesos, Rivera (2004) indica que están presentes ciertas características que la diferencian de otras estrategias, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

**Identificación y documentación:** Generalmente los procesos no están identificados dentro de una organización., por lo tanto, no están documentados ni delimitados. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional.

**Definición de los objetivos:** La característica del enfoque al cual se hace referencia es definir claramente los objetivos en términos del cliente. Esto orientará los procesos hacia a calidad, es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

**Especificación de responsables de los procesos:** La gestión por procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El responsable del proceso es una persona que participa en las actividades correspondientes, manteniendo control desde el principio hasta el final. Generalmente, este papel es asignado a un alto mando o un directivo. El propietario del proceso puede delegar funciones a otra persona o a un equipo con el conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es esencial tener información de las acciones y decisiones que afectan al proceso, pues la responsabilidad no se delega.

**Reducción de etapas y tiempos:** Existe una diferencia entre los tiempos del proceso y de ciclo. La gestión por procesos incide en los lapsos de ciclo y en la reducción de las etapas, de manera que el periodo total del proceso disminuya.

**Simplificación:** La gestión por procesos intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación.

**Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido:** Es habitual que la gran parte de actividades de un proceso establecido sin un previo análisis de gestión, no aporte nada al resultado final. La gestión por procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias.

**Reducción de la burocracia:** Con frecuencia es necesario otorgar más funciones y de mayor responsabilidad al personal interviniente en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.

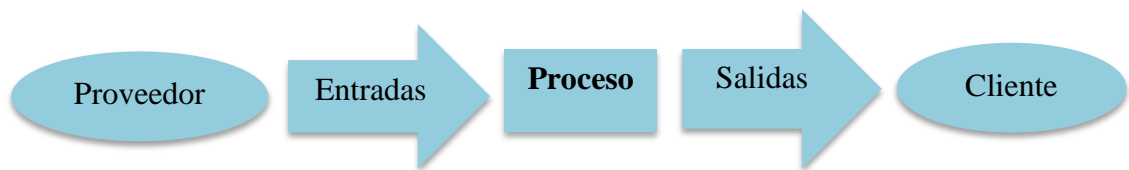
**Inclusión de actividades de valor añadido:** Incrementan la satisfacción del cliente del proceso.

### 3.2. Procesos

Es oportuno introducir lo que se entiende por procesos. Para ello se tomará la definición ofrecida por Nogueira Rivera (2004), en términos de una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, (incluso con la participación de varios grupos o departamentos), con la capacidad de transformar entradas en salidas o resultados programados, para un destinatario (clientes externos o internos que lo solicitan) con un valor agregado.

Según la ISO 9000, un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, orientadas a transformar las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Pérez Fernández (2010), establece que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, así como se muestra en la Figura 4.



**Figura 4.** Representación de Proceso

### 3.2.1. Características

Medina, (2015) establece las siguientes características de los procesos:

- Se describen entrada y salidas
- Están compuestos por actividades internas que coordinan un valor apreciado por el destinatario.
- Son ejecutados por personas, grupos o departamentos de la organización.
- Utilizan recursos materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros, entre otros.
- Son de fácil comprensión para todas las personas.
- Requieren de indicadores.



- Son dinámicos: dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

### 3.2.3. Elementos de un proceso

De Velasco (2009) describe los siguientes elementos de un proceso:

**Entradas:** Son todos aquellos insumos, requerimientos, necesidades que respondan al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo necesarios para la realización del proceso.

**Actividades del proceso:** Son secuencias tareas que utilizan factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar las actividades del proceso.

**Salidas:** Es el producto o servicio obtenido después del proceso y será el resultado de cara al cliente o la entrada para un proceso posterior.

### 3.2.4. Clasificación de los procesos

Debido a la naturaleza diversa de los procesos empresariales, no existe una tipología única. Cada proceso, en particular, desarrolla su propio contenido y alcance; y, cada uno puede estar dirigido a satisfacer diferentes necesidades tanto de clientes externos como internos de la organización.

Es necesaria una clasificación para facilitar la identificación y selección de los procesos. No existe un acuerdo establecido, ni una terminología común entre los diferentes autores en cuanto a su clasificación, ni el país tiene una norma propia al respecto. Por tanto, para llegar a un criterio de clasificación en este trabajo; primero, se establecieron los requisitos en consonancia con las particularidades de la organización y su entorno cercano. En segundo lugar, se realizó un análisis crítico de la información bibliográfica reunida en la Tabla 6.

**Tabla 6. Síntesis de diferentes clasificaciones para los procesos**

AUTOR	CLASIFICACION
Morales, A. (2007)	<p>Directivos o Estratégicos: son los que proporcionan directrices a los demás procesos, indican cómo se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa.</p> <p>Operativos: son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos, los de venta, producción y servicio post- venta.</p> <p>De Soporte: no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resulta necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Como ejemplos están El proceso de formación del personal, o el mantenimiento especializado a equipos de producción.</p>
Zariatiegui, J. (1999)	<p>Estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.</p> <p>Operativos: destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos</p>

AUTOR	CLASIFICACION
	<p>humanos.</p> <p>De apoyo: no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.</p>

Con la bibliografía estudiada en la Tabla 6, se sintetiza que los procesos se clasifican generalmente en estratégicos, operativos y de soporte, lo cual se describe a continuación.

#### 3.2.4.1. Procesos estratégicos

Son aquellos donde la base principal del análisis es la planificación, organización, mando y control de todos los demás procesos y aseguran la coherencia entre ellos, de manera que se garantice en todos el propósito esencial de su existencia. Estos procesos se denominan también procesos de control.

En la distribuidora Camdis estos procesos son:

- Elaboración de la estrategia de la organización
- Gestión de la Calidad de la organización
- Gestión de los Recursos Humanos

#### 3.2.4.2. Procesos operativos

Son aquellos donde la base principal del análisis es el cliente. Contribuyen directamente a la realización del producto o el servicio y, a la vez, favorecen que la organización agregue agrega valor a sus insumos, cristalizado en productos superiores en conformidad con las necesidades y exigencias de los clientes. Conducen directamente al cumplimiento de la misión de la organización.

En la distribuidora Camdis estos procesos son:

- La captación de clientes
- El orden de los despachos
- Promociones

#### 3.2.4.3. Procesos de soporte

Contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándolos los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento ininterrumpido de la organización. Estos procesos se denominan también procesos auxiliares o de soporte.

En la distribuidora Camdis estos procesos son:

- El mantenimiento a instalaciones
- El abastecimiento técnico-material

- La información y los conocimientos prácticos, etc.

#### 3.2.5. Jerarquización de los procesos

La jerarquización de los procesos está dada en coacción a los macro procesos. Éstos pueden subdividirse en procesos que, a su vez, se dividen en subprocesos generando una relación lógica. Cualquier proceso o subproceso está conformado por un número determinado de actividades que aportan el cumplimiento de los objetivos de los macro procesos.

##### 3.2.5.1. Macro proceso

Es un conjunto de procesos interrelacionados de cadena de valor genérico que tienen un objetivo en común.

##### 3.2.5.2. Proceso

Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados; y, así, generan un valor añadido que satisface los requerimientos del cliente.

#### 3.2.5.3. Sub proceso

Es el resultado de la desintegración a un nivel inferior de un proceso particular. Su identificación puede resultar útil para encerrar los problemas que pueden presentarse y de esta manera facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

A continuación se detallan los macro, procesos, y sub procesos para Camdis con su respectiva codificación:

A. Recepción y almacenamiento de mercadería

B. Gestión de Ventas

C. Entrega y despacho de mercaderías

C.1 Preparación de pedidos

C.2 Despacho de pedidos

D. Gestión administrativa

D.1 Control de inventarios

D.2 Administración del talento humano

D.2.1 Pago de nóminas

D.2.2 Permisos, vacaciones, anticipos

D.2.3 Contrataciones

## E. Gestión financiera

### E.1 Tesorería

#### E.1.1 Facturación

#### E.1.2 Créditos

#### E.1.3 Cobranza

### E.2 Compras

#### E.2.1 Pedidos

#### E.2.2 Pagos

### E.3 Contabilidad

#### E.3.1 Cuadrar facturas de ventas

#### E.3.2 Gestión tributaria

#### E.3.3 Elaboración de estados financieros

## 3.3. Diseño de procesos

A partir del criterio de Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2014), el diseño de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

#### 3.3.1. Levantamiento de información

En esta etapa, el primer paso se enfoca en obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la información, considerado magnitud y especificaciones del trabajo. De acuerdo con Maldonado (2009), es necesario realizar una capacitación a todo el personal involucrado, acerca de los métodos y medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento. Por esta razón se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como también todos los métodos de trabajo adoptados, programación de actividades, documentos que se emplearán en cuestionarios, formatos, responsables del proyecto, inventario.

Después del levantamiento de información, es necesario identificar los procesos, para lo cual Moreira (2009) determina que la identificación y selección de los procesos se realiza mediante la reflexión acerca de las actividades que mayoritariamente intervienen en el logro de los resultados de la Organización. Se



toma como referencia elementos contenidos en la metodología desarrollada e implementada por la empresa, que facilita la identificación de los procesos globales y conocer por cada uno sobre:

- Las problemáticas que hacen ineficiente al proceso.
- La importancia del proceso para los clientes o para la organización.
- El nivel de éxito que pudiera tener un proceso de mejora continua.

### 3.3.2. Mapa de procesos

Arias, (2013 ) indica que el mapa de procesos permite tener una visión global de la organización, ya que expresa gráficamente la relación entre la organización y las partes interesadas, y permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos que se desarrollan en la misma. Los mapas de procesos deben representar, además, las relaciones e interrelaciones dentro de la organización, y las de ésta con los clientes externos, los proveedores y las partes interesadas.

En un mapa, los procesos se clasifican de acuerdo a lo citado anteriormente:

- Procesos de estrategia: definen y ponen en práctica la política y estrategia de la organización
- Procesos operativos: aquellos cuyo resultado se entregan al cliente externo.
- Procesos de apoyo: dan soporte a los dos grupos de procesos anteriores.

Para la construcción del mapa de procesos, se siguen las siguientes etapas:

- Identificación de las entidades que participan (servicios o unidades). Por ejemplo, en una biblioteca, y para el proceso técnico, se debe incluir todas las divisiones (registros, catalogación), servicios y personas.
- Las entradas y salidas del proceso.
- La secuencia temporal de las actividades y la entidad que las realiza.
- Los puntos de inspección y medición, junto con los indicadores a construir y las metas a alcanzar.
- El nombre del proceso. Se debe elaborar una breve descripción de lo que hace el proceso (su meta), y quién es el responsable o "propietario" del proceso.
- Cuando se inicia, que incluye, y cuando finaliza.
- Las relaciones con otros procesos, y con otros clientes.






### 3.3.3. Diagramas de Flujo

De la misma manera, Arias (2013) determina que, con el fin de que cualquier persona pueda conocer el proceso y su flujo de forma inmediata, se realiza un diagrama de flujo que puede representar un proceso completo o una fase de un proceso.

En la representación de la secuencia de actividades del proceso, el diagrama de flujo es el primer nivel de información del proceso y, a menudo, constituye un buen instrumento para que el equipo de trabajo llegue a un consenso sobre los diversos elementos del flujo. El flujograma debe ser elaborado para todos los procesos y a

todos los niveles de jerarquía del proceso. El flujo se define gráficamente a través de flechas que conectan unas actividades con otras.

**Tabla 7. Elementos de los diagramas de flujo**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Límites: indica el inicio o el final del proceso
	Acción/ actividad
	Decisión. Plantea la posibilidad de elegir una alternativa
	Documentación: indica que se necesita un documento para continuar con el proceso
	Conector

**Fuente:** Arias, (2013)

Los elementos clave que constituyen la dinámica física del flujograma son:

- La secuencia de actividades que se realizan.
- Los equipos que realizan estas actividades.

Además se deberían incluir los siguientes componentes:

- Recursos: capital, personas, equipos, materiales, procedimientos, tiempo, etc.
- Controles: métricas e índices para determinar estado del proceso, evaluar su desempeño y proveer información para la toma de decisiones.
- Autoridad: en la gestión del proceso, la persona que tiene la capacidad para modificar el proceso o tomar decisiones sobre el proceso.

- Responsabilidad: de los que actualmente realizan el proceso (propietario).

El responsable puede ser una persona o un equipo.

Estos elementos son importantes porque un cambio en alguno de ellos puede provocar grandes modificaciones en el rendimiento del proceso, aun cuando no se modifique la física del flujo.

### 3.4. Mejoramiento de procesos

Mejía (2016) indica que mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor un trabajo y elevar la capacidad para entregar mejores bienes y servicios a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

#### 3.4.1. Características del mejoramiento

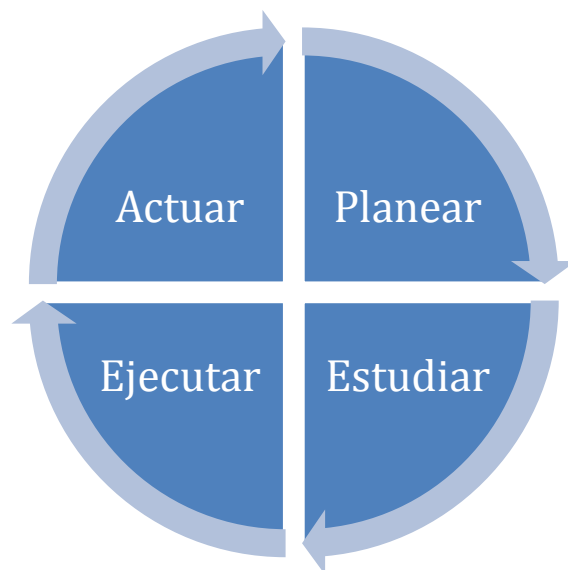
Para Harrington (1993) el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear

- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

#### 3.4.2. Fases para el mejoramiento de los procesos

Según Mariño (2001), se tiene que la metodología PHVA ha evolucionado a la metodología PEEA como se muestra en la Figura 4, que permite administrar los procesos de una manera estructurada



**Figura 4.** Ciclo de Mejoramiento PEEA

**Fuente:** Mariño (2001)

Lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo o no de acuerdo con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que se conoce acerca del proceso y

establecer una estrategia de aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones tanto correctivas como preventivas.

Planear: En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr.

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento. Esto requiere invertir en educación, capacitaciones y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.

Estudiar los resultados obtenidos, cómo se ha hecho y qué resultados ha arrojado el cambio.

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

### 3.4.3. Ventajas y desventajas del mejoramiento.

#### **Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo eficiente de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

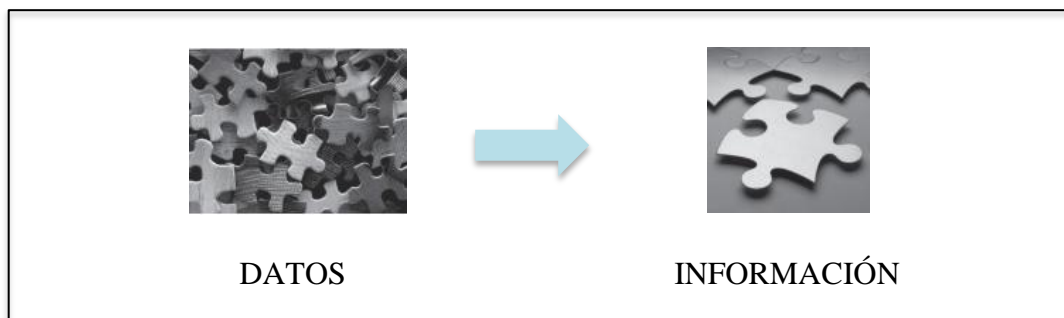
### **Desventajas**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere un cambio de toda la organización a través de la participación de los integrantes de los niveles de la organización y, a todo nivel jerárquico y funcional.
- En la pequeña y mediana empresa el mejoramiento continuo es un proceso largo.

### **3.5. Indicadores de gestión**

Rodríguez (2012) define que un indicadores una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de

la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia. Constituye información que agrega valor y puede establecer la situación real de la empresa y, no simplemente datos como números, observaciones o cifras. Por su parte, la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular, como se puede apreciar en la Figura 5.



**Figura 5.** Datos en información.

Fuente: Rodríguez, (2012)

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas implementados y desarrollados por las entidades. Permiten, dada su naturaleza, la comparación en la organización o al exterior de la misma desde el sector donde se desenvuelve.



Los indicadores evidencian el nivel de cumplimiento acerca de las actividades desarrolladas y, además, los efectos sobre el desempeño de las organizaciones, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Talento Humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de trabajo: Estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: clientes atendidos, oficios respondidos, productos en perchas.
- Impacto: de los productos y/o servicios.
- Productividad: clientes atendidos por vendedor, solicitudes procesadas por vendedores.
- Satisfacción del usuario: el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos y visitas a los clientes.

#### 3.5.1. Tipos de indicadores

Las organizaciones pueden estructurar, de acuerdo a sus necesidades de evaluación y seguimiento, diferentes tipos de indicadores en función de medir de forma clara su gestión.

Dentro de los más comunes en la administración, se pueden encontrar los siguientes indicadores de acuerdo con Rodríguez (2012):

- 1) Eficiencia o del buen uso de recursos
- 2) Eficacia o de resultados
- 3) Efectividad o de impacto

### **1) Indicadores de eficiencia o del buen uso de los recursos**

Se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades. (Rodríguez, 2012)

Consiste en el examen de costos en que incurren las organizaciones encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Este tipo de indicadores mide la forma de cómo fueron utilizados los recursos durante los procesos. En la Tabla 8 se ilustra un ejemplo de indicador de eficiencia para Camdis

**Tabla 8. Indicador de eficiencia para Camdis**

<b>PROCESO</b>	Control de inventario	<b>CÓDIGO</b>	D.1
<b>NOMBRE</b>	Índice de conteo físico		
<b>META</b>	Indica si existen faltantes en el registro del sistema o físicamente del inventario.		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la relación que existe luego de hacer la toma física de los productos entre los productos contados del inventario y los productos registrados en el sistema.		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	% Porcentaje		
<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	$\frac{\text{\# Productos contados inventario}}{\text{\# Producto registrados en el sistema}} \times 100\%$		
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa		

## 2) Indicadores de eficacia o de resultados

Conforme a Rodríguez (2012) los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado. Guardan relación con los objetivos y metas que la Dirección define para un periodo determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Sus objetivos son determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como macroeconómico y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo). Este tipo de indicadores mide si lo generado se

ajusta a los objetivos y metas propuestos inicialmente. En la Tabla 9 se detalla un ejemplo de indicador de eficacia de Camdis:

**Tabla 9. Indicador de eficacia para Camdis**

<b>PROCESO</b>	Pago de nóminas	<b>CÓDIGO</b>	D.2.1
<b>NOMBRE</b>	Tiempo de Retraso con el Pago a los Empleados		
<b>META</b>	Medir la eficiencia que se tiene con las obligaciones al trabajador.		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la relación que existe entre las fechas límite para entrega de la nómina y la fecha real entregada de la nómina.		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Días		
<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	$\frac{\text{Fecha real de Entrega de Nómina}}{\text{Fecha Límite de Entrega Nómina}}$		
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa		

### 3) Indicadores de efectividad o de impacto

Los indicadores de efectividad se orientan en el impacto producido por los productos y/o servicios sobre los clientes y usuarios. Están relacionados con la medición del nivel de satisfacción que los usuarios aspiran a recibir de productos o servicios en condiciones favorables de costo y oportunidad, así como establecer el grado de cobertura de los mismos. (Rodríguez, 2012)

Este tipo de indicadores mide el impacto alcanzado frente a los bienes o servicios generados sobre los clientes y usuarios. En la Tabla 10 se detalla un ejemplo de indicador de eficacia de Camdis:

**Tabla 10. Indicador de efectividad de Camdis**

<b>PROCESO</b>	Entrega y despacho de mercaderías	<b>CÓDIGO</b>	C
<b>NOMBRE</b>	Índice de Pedidos Correctos Entregados y Despachados		
<b>META</b>	Indica el porcentaje de pedidos correctos entregados al cliente.		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la relación que existe entre los pedidos correctos realizados y entregados y los pedidos totales entregados		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje %		
<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	$\frac{\text{\# Pedidos correctos entregados}}{\text{\# Pedidos totales entregados}} \times 100\%$		
<b>RESPONSABLE</b>	Despachos		

### 3.5.2. Características de los indicadores

Los indicadores deben cumplir con requisitos y elementos para apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las características más relevantes establecidas por Rodríguez (2012) son las siguientes:

- Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna.
- Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión.
- Prácticos: Facilitan su recolección y procesamiento.

- Claros: Ser de fácil manejo, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- Explícitos: Deben definir de manera clara las variables de análisis para evitar interpretaciones ambiguas.
- Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y documentado para su seguimiento y trazabilidad.

A su vez, Cabascango (2012), determina otras características:

**Puede medirse:** Significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo: el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación en una clínica.

**Tiene significado:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, es decir una breve descripción sobre qué pretende medir.

**Puede controlarse:** El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan los productos de la bodega a los puntos de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.

### 3.5.3. Componentes de un indicador

Los indicadores tienen los siguientes componentes:

- Código
- Nombre
- Explicación
- Meta
- Unidad de medida
- Fórmula

### 3.5.4. Elaboración de indicadores

Mejía (2015), señala los pasos que deben guiar la construcción de indicadores:

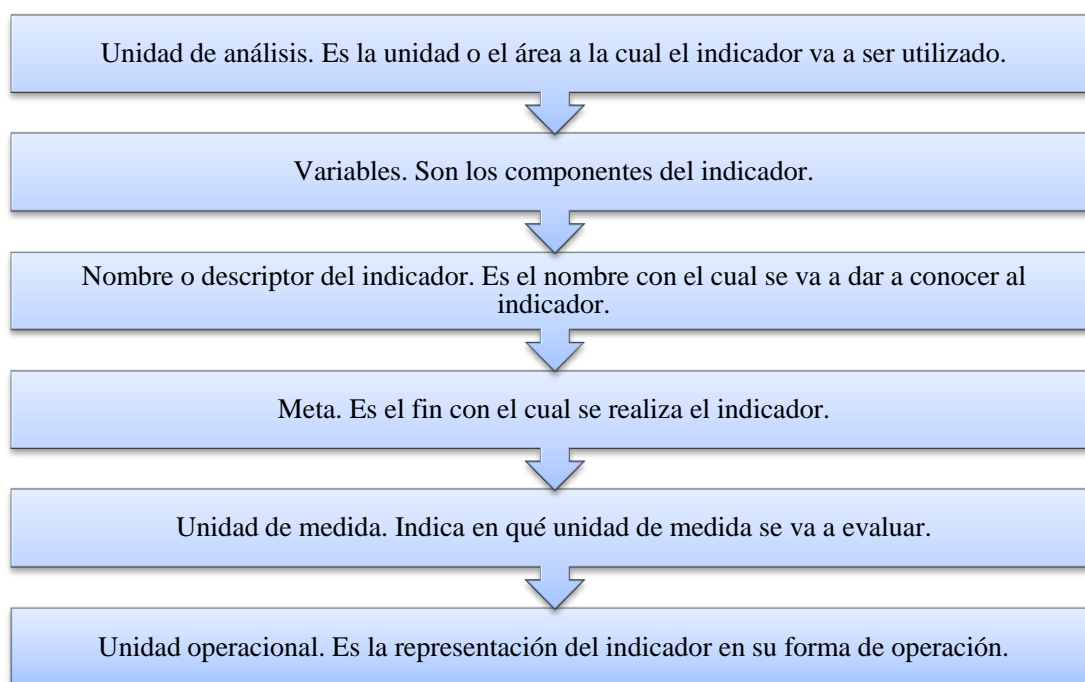
- Identificar los productos, servicios y clientes externos e internos del proceso.
- Identificar los puntos críticos del proceso.
- Establecer los deseos y las necesidades del cliente.
- Transformar las necesidades y deseos de los clientes en características de calidad y productividad.
- Definir los indicadores del proceso.

La construcción de indicadores sociales implica traducir las dimensiones abstractas o conceptos sobre la realidad social a medidas y clasificaciones mediante una operación que da como resultado la imputación de una categoría o cantidad a cada unidad de observación.

#### 3.5.5. Formulación de los indicadores

Lo último que se realiza, de acuerdo con Franklin (2012) es la formulación del indicador, mediante la cual se define el nombre o descriptor, que es la expresión precisa y concreta que lo personifica y singulariza; luego, se designa el atributo, entendido como qué es la cualidad o calidad del indicador. Así mismo se especifica la unidad de medida y la unidad operacional en términos de la expresión matemática o fórmula. En la Figura 6 se observan las etapas para la formulación de indicadores.





**Figura 6.** Formulación de indicadores

Fuente: Franklin, (2012)

Los casos pueden variar en cantidad o calidad y por tanto, las variables pueden ser clasificadas como cuantitativas o cualitativas. Al momento de formular los indicadores, es primordial establecer que éstos contribuyan a la toma de decisiones para mejorar, controlar y comparar el proceso. No existe un número mínimo ni uno máximo para la formulación de los indicadores, pero entre menos se tenga es mejor, ya que pueden ser analizados por las personas que interactúan en estos procesos.

### 3.6. Manual de procesos

A criterio de Cadena (2016) el manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados. Entonces, se define como una herramienta

poderosa que permite que toda la información de la organización sea de conocimiento general de los empleados para un mejor funcionamiento de la empresa, de esta manera se convierte en un sistema eficiente en el desarrollo de las actividades.

### 3.6.1. Objetivos del manual

Rodríguez (2012) propone los objetivos que puede contener un manual de procesos:

- Estimular la uniformidad y eliminar confusiones.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.

### 3.6.2. Características del manual

Según Mejía (como se citó en Cadena, 2016) manifiesta que los manuales de procesos deben reunir las siguientes características:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones.
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

### 3.6.3. Estructura del manual de procesos

No existe una normativa ni una especificación sobre el contenido del manual; pero, según Cadena (2016), tiene la siguiente estructura:

- a) Portada
- b) Caracterización de la empresa, que incluye:
  - Reseña histórica, debe ser corta
  - Estructura organizacional (organigrama)

- Productos y/o servicios
  - Clientes
  - Proveedores
  - Competencia
- c) Direccionamiento estratégico: Para la organización de la cual se realiza el manual de procesos se deberá incluir: misión, visión, objetivos, políticas y valores.
- d) Cadena de valor: La cadena de valor de la organización debe incluir actividades primarias y actividades de apoyo.
- e) Objetivo del Manual: Definir el objetivo del manual de procesos, que en general busca la estandarización de los procesos permitiendo simplificar las actividades y comunicación de los clientes internos y externos.
- f) Alcance del Manual: Se debe definir si el manual de procesos se ha desarrollado para todos los procesos de la organización o si es una parte.
- g) Glosario de términos: se debe definir los términos que se utilizaran dentro del manual del proceso, así como las abreviaturas o simbología.
- h) Mapa de procesos e inventario de procesos: se debe desarrollar el mapa de procesos y el inventario de procesos.
- i) Documentos de los procesos: los procesos deben estar definidos de una manera detallada, para poder definir quiénes son sus proveedores, quienes sus clientes y quien es el encargado de desarrollar cada actividad, para lo cual se realiza:
- Caracterización del proceso.
  - Descripción de las actividades.

- Representación gráfica de los procesos, a través del diagrama de flujo funcional.
- j) Anexos: En los anexos se incluye el formato con el cual se levantó la información, organigramas y otros documentos utilizados para el análisis de los procesos previo al mejoramiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

#### **4.1. Análisis de la situación actual**

A través de una entrevista preliminar, realizada a la Gerencia General, se evidenció que la empresa cuenta con un débil direccionamiento estratégico, falta de organización en la distribuidora y, por ende, la ausencia total de procesos estandarizados para las actividades cotidianas de administración y comercialización.

Es importante definir las actividades y controles necesarios para asegurarse que se realizan las tareas de manera correcta, a través de un sistema efectivo que mantenga estandarizados cada uno de los procesos, optimizando los recursos y contando con una ventaja competitiva que aporten al crecimiento de la cobertura numérica de la distribuidora.

#### **Análisis interno**

En torno a las entrevistas que se realizaron con Gerencia General, Administración y empleados, se hallaron debilidades y fortalezas y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

## Fortalezas

- La empresa cuenta con vehículos para el traslado de los empleados y de los productos.
- El personal está dispuesto a colaborar para el mejor desempeño de la empresa.
- Varios clientes fieles.
- Personal con varios años de experiencia.
- La empresa cuenta con marcas reconocidas a nivel nacional.
- Para determinar la capacidad de distribución se mantiene un inventario 4 semanas.
- Su fuerza de ventas se representa con dos personas.
- Con el sistema de pre venta, el tiempo de entrega de los pedidos es de aproximadamente 24 horas.

## Debilidades

- Las sugerencias de los trabajadores algunas veces no son tomadas en cuenta por la Gerencia.
- Los empleados en el área de ventas no se encuentran comprometidos.
- No se realizan capacitaciones.
- Las políticas y ofrecimientos a los trabajadores que se han establecido no tienen seguimiento.
- Limitado esfuerzo de comunicaciones y promociones de marketing.

## **Análisis externo**

Sobre la base de los datos obtenidos en entrevistas y observaciones, los resultados fueron:

### **Oportunidades**

- Altas posibilidades de distribución dentro fuera de la provincia de Tungurahua.
- Posibilidad de identificar nuevos clientes.
- Competitividad en costos y precios.
- Preferencia de los clientes hacia las marcas de la empresa.

### **Amenazas**

- Existe amplia competencia que provee un gran número de productos sustitutos.
- Otras empresas destinan altas sumas de dinero a la promoción de sus productos.
- Bajo costo de productos competencia.
- Distribuidores informales comercializan con productos de contrabando.

## **4.2. Análisis FODA**

Para realizar el análisis FODA de la empresa, la información se describe de acuerdo a los datos obtenidos en una entrevista realizada al Gerente de Camdis en el Anexo



1, y en la Tabla 11 se muestra la matriz de la empresa, producto del estudio de la situación actual y del entorno, presentado en el Capítulo I, tomando en cuenta factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas posibilidades de distribución dentro fuera de la provincia de Tungurahua.</li> <li>• Posibilidad de identificar nuevos clientes.</li> <li>• Competitividad en costos y precios.</li> <li>• Preferencia de los clientes hacia las marcas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe amplia competencia que provee un gran número de productos sustitutos.</li> <li>• Otras empresas destinan altas sumas de dinero a la promoción de sus productos.</li> <li>• Bajo costo de productos competencia.</li> <li>• Distribuidores informales comercializan con productos de</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con vehículos para el traslado de los empleados y de los productos.</li> <li>• Varios clientes fieles.</li> <li>• La empresa cuenta con marcas reconocidas a nivel nacional.</li> <li>• Con el sistema de pre venta, el tiempo de entrega de los pedidos es de aproximadamente 24 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las sugerencias de los trabajadores algunas veces no son tomadas en cuenta por la Gerencia.</li> <li>• Los empleados en el área de ventas no se encuentran comprometidos.</li> <li>• No se realizan capacitaciones.</li> <li>• Las políticas y ofrecimientos a los trabajadores que se han establecido no tienen seguimiento.</li> </ul>

**Tabla 11.** Matriz Foda de Camdis

Para Camdis, las fortalezas son los puntos de apoyo para el éxito de la empresa; mientras que las debilidades son aquellas características que pueden impedir el éxito de la misma y que deben ser contrarrestadas. Las oportunidades deben ser exploradas, para de esta manera considerar las maneras de crecer, considerando nuevos mercados, productos y alianzas estratégicas que puedan generar más ventas

y beneficios. La empresa, debe ser capaz de identificar y anticipar las amenazas, lo que permitirá definir medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos.

#### 4.3. Direccionamiento estratégico

Considerando que la empresa no cuenta un direccionamiento estratégico, se plantea una propuesta que servirá de marco para los planes de cada área, ayudará a cumplir responsabilidades específicas y será el medio para poder tomar decisiones anticipadas.

#### 4.4. Misión

A la fecha, la empresa no cuenta con una misión declarada, por lo que en una reunión establecida con el Gerente, se estableció que la misión de Camdis será:

*“Garantizar un servicio de excelente calidad, enfocados en el bienestar y la satisfacción de colaboradores y clientes, ofertando productos de marcas reconocidas a nivel nacional y posicionándose en los puntos estratégicos de exhibición en las tiendas y establecimientos.*

Conforme al paso del tiempo, la misión de la empresa se irá modificando de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas, analizando la situación económica del negocio, el talento humano y las rutas de distribución con las que

cuenta la empresa. Se determina un periodo establecido de 3 años para considerar el cambio o modificación de la misma.

#### 4.5. Visión

Considerando que la empresa tampoco cuenta con una visión constituida, se elaboró la siguiente:

*“Para el año 2020, Camdis tendrá cobertura total en sus rutas, a través de alianzas estratégicas comerciales y exhibiciones prioritarias de los productos en las tiendas, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.”*

De la misma manera, se estipula un lapso de 3 años para indagar el cambio de visión o el lapso de tiempo para que la empresa cumpla lo determinado anteriormente.

#### 4.6. Objetivos

Para Camdis, los objetivos son compromisos administrativos y operativos que se plantea cumplir con el fin de alcanzar resultados o beneficios en el tiempo y están alineados con la misión y visión. A este respecto se señalan que para el 2020 la empresa conseguirá los siguientes:

#### Objetivo de perspectiva financiera:

- Lograr un mayor nivel de ventas, entablando mayores relaciones comerciales, llegando con el producto más cerca del cliente objetivo para así mejorar la rentabilidad de la organización.

#### Objetivo perspectiva clientes:

- Desarrollar un plan estratégico que tome en cuenta:
  - Mayor satisfacción del cliente
  - Mejorar la calidad de servicio
  - Posicionamiento adecuado de los productos y servicio

#### Objetivo perspectiva procesos

- Desarrollar un sistema estratégico de información que apoye y fortalezca las actividades primarias de la cadena de valor.
- Optimizar procesos internos, para bajar tiempos de respuesta y mejorar la atención a los clientes.
- Mejorar el clima organizacional a través de una cultura de aprendizaje continuo que apoye la misión y visión de la empresa.

#### Objetivo perspectiva comercial

- Introducir nuevas líneas de productos complementarios para finales del año 2018.

#### 4.7. Políticas

##### Generales

- Cumplir las funciones asignadas responsablemente y en el tiempo previsto
- Trabajar en equipo y coordinar las actividades a realizar entre las dos áreas de la empresa.

##### Comerciales

- Administrar y alcanzar los presupuestos de ventas mensuales establecidos por la Gerencia.
- Realizar ventas bajo la modalidad de crédito únicamente a los clientes calificados para esta modalidad de pago.

##### De marketing

- Colocar el afiche en las tiendas de acuerdo a la promoción vigente.
- Indicar el catálogo de productos a clientes nuevos y a los que lo requieran.

##### Administrativas

- Administrar los recursos de la empresa y distribuirlos de acuerdo a prioridades.
- Las actividades a cambios que se deseen realizar en la empresa deberán ser autorizadas por la Gerencia General.

#### De Talento Humano

- Capacitar al personal periódicamente.
- La selección de personal será hecha por la Gerencia General.

#### Financieras

- En la primera semana de cada trimestre, presentar el informe del estado financiero de la empresa.

#### 4.8. Valores

- Compromiso: Tener el compromiso de brindar una atención excelente a los clientes y promover el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Puntualidad: Los productos son entregados en la fecha y tiempo acordados con el cliente.
- Trabajo en equipo: La integración del personal con las metas empresariales generan el interés colectivo por los resultados obtenidos.

#### 4.9. Estrategias

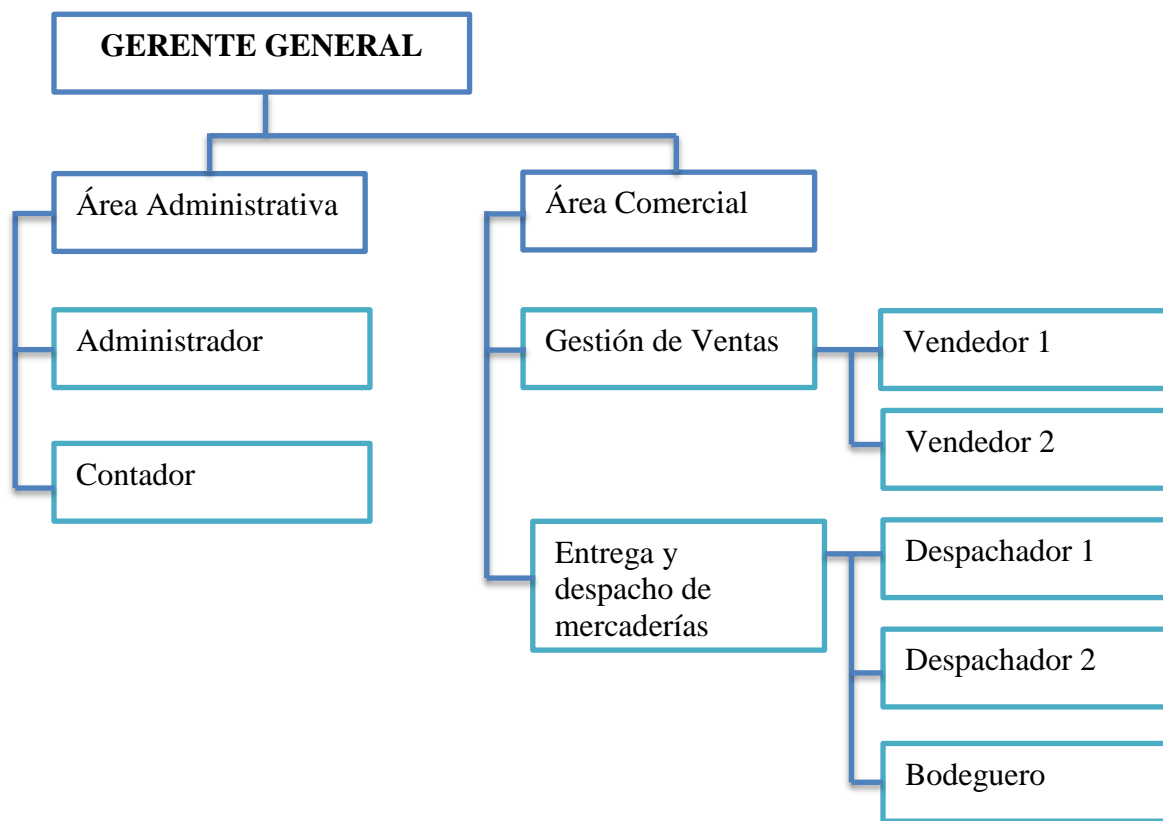
- Mejorar constantemente la tecnología para incrementar el nivel comercial.
- Optimizar los recursos disponibles en la empresa con la finalidad de ofertar precios accesibles al mercado.

- Desarrollar sistemas de trabajo que promuevan un servicio al cliente de calidad y permitan ganarse la confianza del cliente.
- Búsqueda de nuevos mercados en las zonas establecidas para la empresa.
- Aumentar las líneas de productos que complementen a los ya existentes.

#### 4.10. Estructura organizacional

El mapa estratégico de Camdis, se fue elaborado por el administrador en el año 2015, como se detallé en el Capítulo I.

Con el objetivo de proporcionar a la empresa un sistema que permita la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones, se presenta en la Figura 7 una estructura organizacional mejorada y orientada tanto a los objetivos como a los procesos de la empresa.



**Figura 7.** Estructura Organizacional de Camdis 2018

A través de este organigrama, se puede diferenciar los diferentes niveles y jerarquías dentro de la empresa. Esto genera que el trabajador se ubique en la organización y sepa, principalmente, a que área pertenece y sobre todo saber cómo su trabajo aporta hacia los objetivos de la organización.

#### 4.11. Análisis de los procesos

Dentro de las dos áreas que conforman la empresa, se identificaron cinco macro procesos y se detallan y codifican a continuación:



- A. Recepción y almacenamiento de mercadería
- B. Gestión de ventas
- C. Entrega y despacho de mercaderías
- D. Gestión administrativa
- E. Gestión financiera

#### 4.11.1. Recepción y almacenamiento de mercadería (A)

Las actividades de este macro proceso son recepcionar la mercadería, verificar fechas de caducidad, estado del producto y cantidad recibida. Una vez cumplidas estas tareas se inicia el almacenamiento y organización de acuerdo a la marca.

La cantidad de producto almacenado de acuerdo al inventario facilitado por la administración, corresponde a 4 semanas. El espacio físico para existencias no siempre es el suficiente, ya que al poseer un inventario alto, la bodega permanece completamente llena.

Los problemas principales que se presentan en el desarrollo del macro proceso es la escasa delimitación de responsabilidad, ya que no existe una persona asignada para esta actividad, que por lo general es realizada por el Gerente General.

#### 4.11.2. Gestión de ventas (B)

Forma parte del proceso operativo de la distribuidora y tiene contacto directo con el cliente. Existe un equipo de ventas de tres personas que cuentan con tabletas para realizar sus actividades.

Las visitas se realizan diariamente a las rutas asignadas a cada vendedor. Dentro de este equipo se encuentra el Gerente General, y en el caso de que éste no esté disponible para sus clientes, los dos vendedores se encargarán de visitar y tomar los pedidos correspondientes.

La atención deficiente al cliente es parte de los problemas que surgen. Su principal causa es la falta de compromiso de los empleados por el servicio que prestan. Esto ocasiona malestar en el cliente y, por ende, el riesgo de perderlo y la afectación al posicionamiento de la marca en el mercado

#### 4.11.3. Entrega y despacho de mercaderías (C)

Una vez que el equipo de ventas haya ingresado los pedidos a sistema, se imprimen las facturas y la orden de picking. En esta orden están detallados todos los productos necesarios para poder preparar los pedidos. Si está bien realizado, no debería faltar ningún producto al final de la preparación de todas las facturas. Sin embargo, siempre existen faltantes, ya sea al momento de preparación de pedidos,

de revisión para el despacho o de entrega al cliente. Esto se ha convertido en un problema diario.

Una vez finalizado el proceso de preparación de pedidos, al siguiente día los despachadores proceden a revisar, lo cual toma aproximadamente una hora. Después de esto, las cajas con los productos ingresan al camión y salen a las rutas a entregar la mercadería.

#### 4.11.4. Gestión administrativa (D)

Es un macro proceso de apoyo de la empresa. Dentro de este se encuentra la gestión del talento humano. La Administración posee poca disponibilidad para conceder permisos a los trabajadores y, al priorizar el estricto cumplimiento de actividades, se afecta la motivación del personal. También está encargada de controlar los inventarios, para lo cual se realiza un conteo manual de todos los productos que existen en la bodega y se ingresa la información al sistema.

#### 4.11.5. Gestión financiera (E)

Este macro proceso se encuentra dividido en tres partes: tesorería, compras y contabilidad.

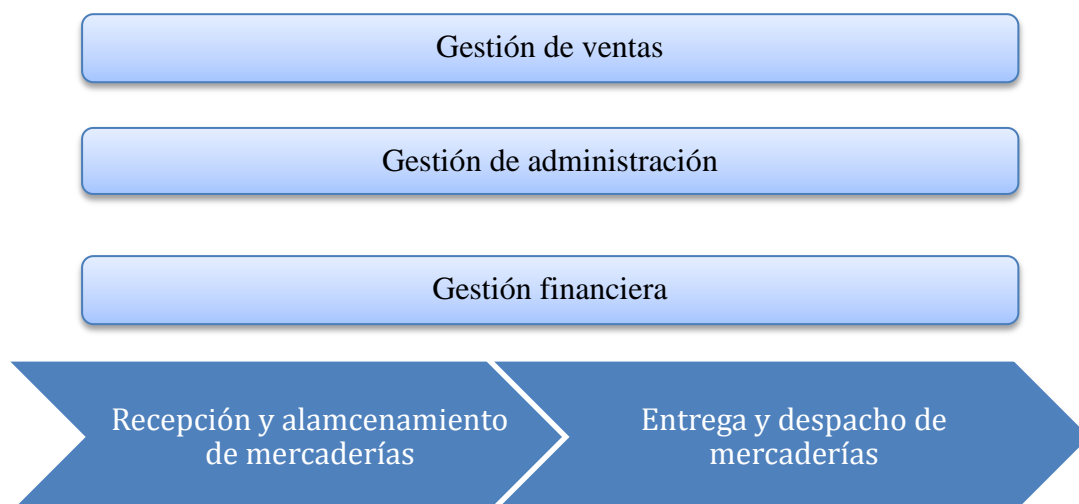
Tesorería se encarga de la facturación a los clientes y de llevar el control de los créditos y cobranza. También de cuadrar ventas y facturas todos los días con los vendedores y despachadores.

Compras realiza los pedidos semanales que exige la empresa proveedora del producto, y a su vez planea y cumple los pagos. En este punto siempre se generan inconvenientes ya que el proveedor establece presupuestos demasiado elevados, y por consiguiente las bodegas se mantienen llenas en un periodo de 4 semanas.

El proceso de contabilidad es manejado por una contadora externa.

#### 4.12. Cadena de valor

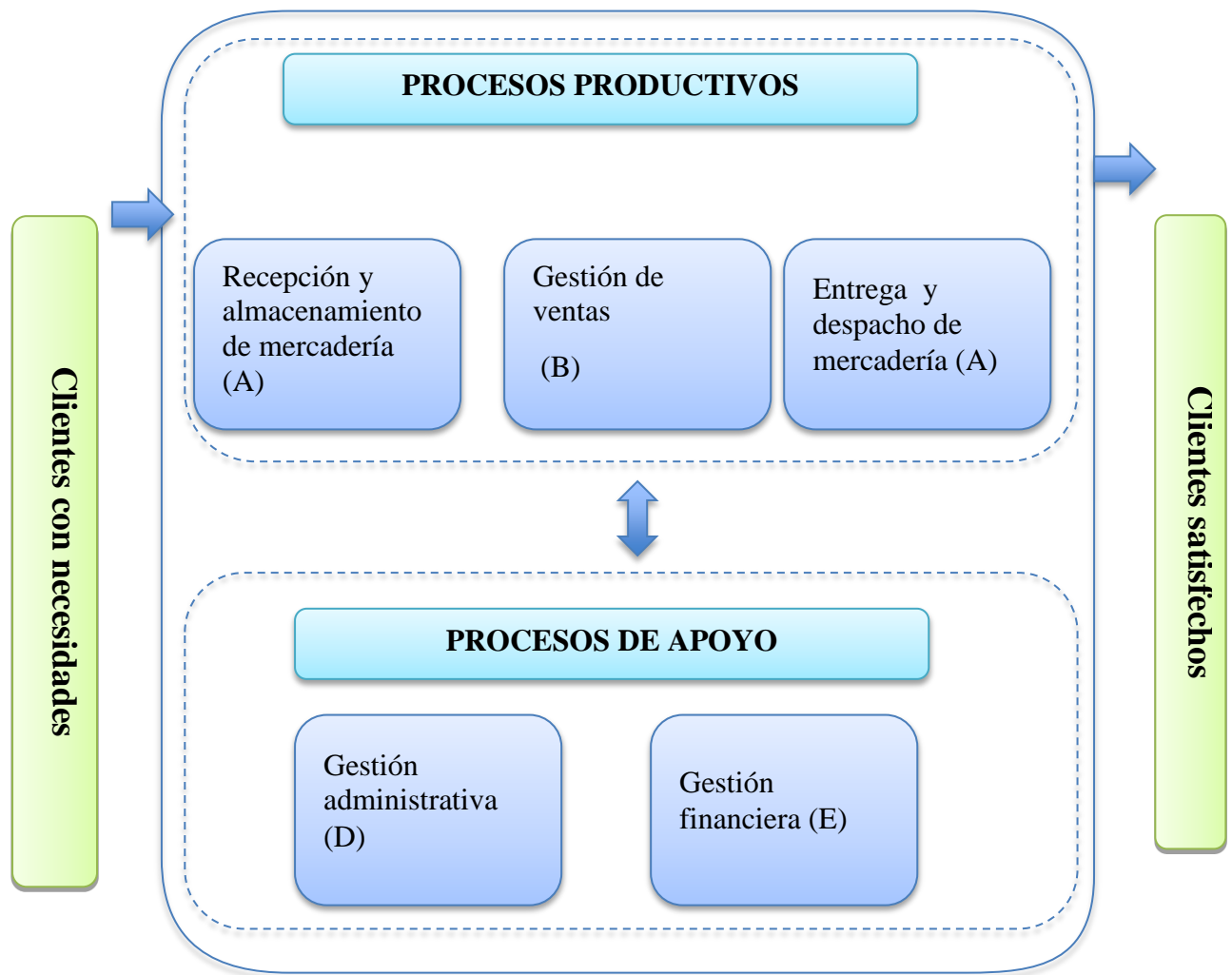
La cadena de valor se define a partir de la misión de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve, con el fin de precisar la idea de la naturaleza del negocio y su giro. En la Figura 8, se exhibe la cadena de valor que permite identificar las actividades que ejecuta la organización.



**Figura 8.** Cadena de valor de la distribuidora Camdis.

#### 4.13. Mapa de procesos

Una vez definidos los procesos de la organización, se identificaron los procesos gobernantes, productivos y de apoyo para Camdis, los cuales se observan en la Figura 9. El desglose de los procesos se lo realiza en el Anexo 3 del manual en el literal 8.



**Figura 9.** Mapa de procesos de la distribuidora Camdis.

#### 4.14. Diseño de los procesos

Para el diseño de los procesos actuales es importante conocer cada tarea que se lleva a cabo en las áreas de la distribuidora. Para esto se adoptará una metodología compuesta de estas actividades:

- 1) Levantamiento de información
- 2) Identificación de los procesos

### 3) Elaboración de diagramas

#### 4.14.1. Levantamiento de información

Para poder iniciar con el diseño de los procesos se procedió con el levantamiento de información. Esto se determinó con la ayuda de una entrevista a cada uno de los miembros de la distribuidora, para obtener información de lo que hacen en su respectiva área. El formato utilizado (ver Anexo 2) consta de los siguientes campos:

- Cargo de la persona participante en el proceso
- Actividades que se ejecutan
- Frecuencia con las que se ejecutan
- Observaciones o sugerencias

A través de este formato, se logró comprender cada uno de los procesos establecidos en la empresa. Lo más importante es que quién diseña los procesos, lo haga conjuntamente a quien los realiza, de tal manera que las dudas suscitadas sean resueltas oportunamente.

#### 4.14.2. Identificación de los procesos

Los procesos se identificaron apoyados en la misión y visión de la empresa, ya sea que éstos influyen directamente en la entrega del producto o sirven como apoyo para su cumplimiento. Al establecerlos se conoció cuáles son, cómo están descritos, cuántos son, quiénes intervienen en ellos y como se relacionan. A través de esta información se construyó el mapa de procesos con una visión global que muestra cómo se desarrolla el trabajo dentro de la distribuidora (Véase Anexo 3, ítem 8)

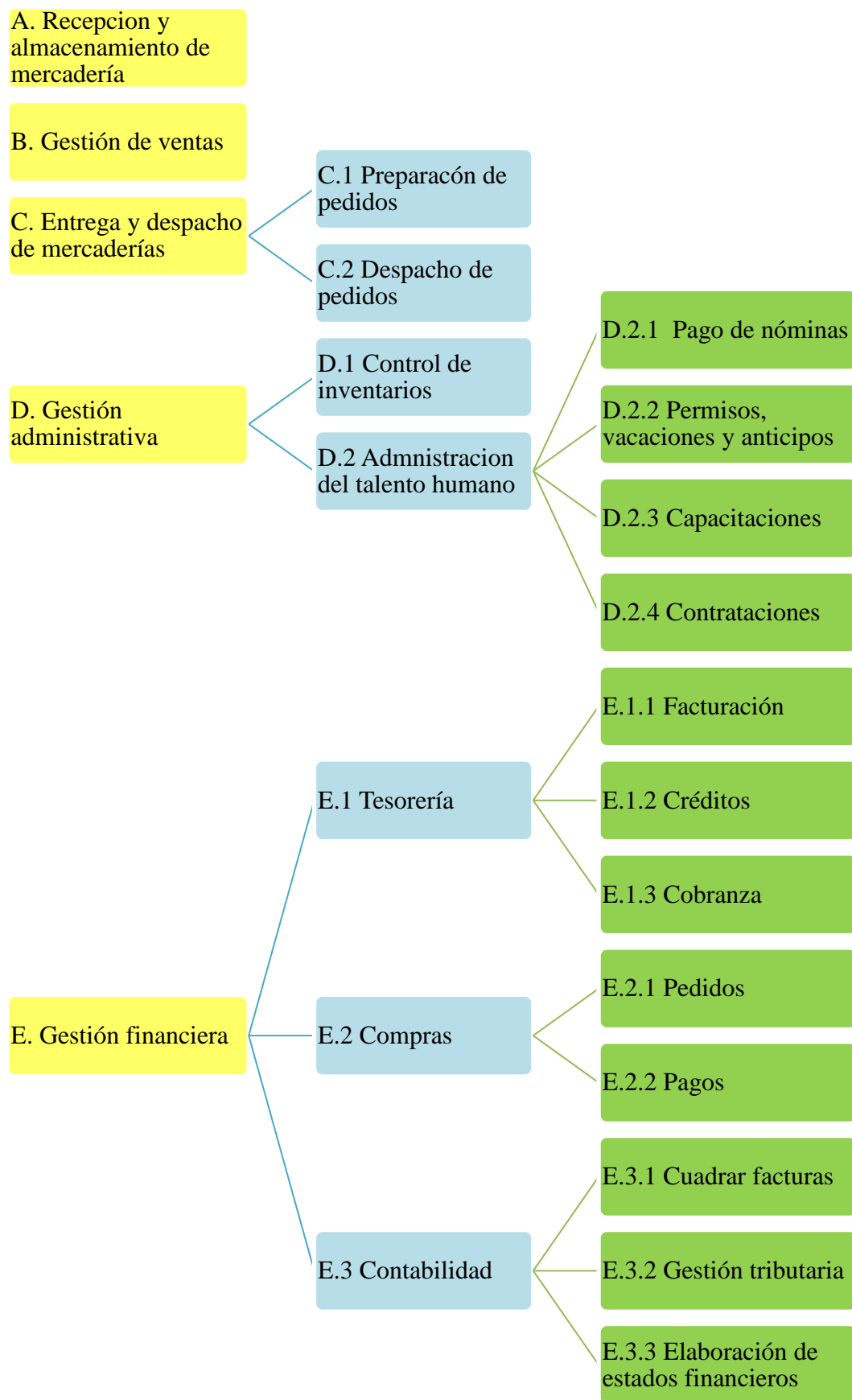
#### 4.14.3. Elaboración de diagramas de flujo

El diseño de los procesos se representará gráficamente mediante un diagrama de flujo funcional que exprese la forma en que se lleva a cabo el proceso y la secuencia de sus actividades. Se utilizó simbología reconocida y estándar que permitirá representar las actividades inmersas en cada proceso (Anexo 3, ítem 12).

#### 4.15. Jerarquización de procesos

La representación de la jerarquía de los procesos se muestra a continuación en la Figura 10, identificando los macro procesos con color amarillo, los procesos con celeste y los sub procesos en verde.





**Figura 10.** Jerarquización de procesos de Camdis

La jerarquización de procesos sirve para entender y mejorar una organización, ya que éstos conforman la estructura medular de Camdis. Al jerarquizarlos, existe la oportunidad de observar su funcionamiento desde cada uno de sus pasos, lo cual permite ver la secuencia de dicho proceso desde otras perspectivas facilitando así el trabajo de corrección y mejora.

#### 4.16. Manual de procesos

El manual de procesos de la distribuidora Camdis se estructura de acuerdo al numeral 3.6.5 de esta investigación. Algunos de los elementos contenidos en el mismo se describen seguidamente.

##### 4.16.1. Caracterización de los procesos

A través de la caracterización se evidencia cómo inicia y finaliza el proceso, es decir detalla los proveedores internos o externos, los insumos, la transformación (actividades), el producto y el cliente, diferenciándolo si es interno o externo. También se plantea de forma clara el objetivo de cada proceso. (Véase ítem 9 del Anexo 3)

#### 4.16.4. Descripción del proceso

Es una visión completa del proceso que incluye aspectos como: dueño del proceso, alcance, objetivo, recursos, indicadores de desempeño, controles, registros y anexos. (Véase ítem 10 del Anexo 3)

#### 4.16.5. Descripción de las actividades

Describe de manera detallada y formal cada una de las actividades que forman parte de un proceso, y que se encuentran en el diagrama de flujo. Indican además aspectos como la entidad donde se ejecuta y el responsable de hacerlo. (Véase ítem 11 del Anexo 3)

#### 4.17. Indicadores de gestión

Los indicadores arrojan datos que reflejan cuales fueron las consecuencias de las acciones que se tomaron en el desarrollo de la gestión por procesos en la empresa. La importancia de éstos, radica en que se sienten bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Los datos que se reflejan son veraces y fiables para realizar un análisis final, de otra manera, no habrá cambios o mejoras. Estos valores a su vez deberán ser comparados en diferentes periodos. Para cumplir este objetivo se presenta un cuadro de indicadores en el Anexo 4.

#### 4.18. Mejoramiento

Los procesos de Camdis han sido analizados, explicados y detallados de forma exhaustiva. Como se manifestó en el Capítulo III, el manual es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados, por lo tanto es en el manual de procesos que se presenta en el Anexo 3, donde se plasmó la propuesta de mejora para Camdis, la cual contará con las fases estudiadas también en el Capítulo III, y la mejora continua se dará a través del constante monitoreo de los indicadores y de los procesos que se implementaron en la empresa.

##### FASE 1. Planear

En esta fase se realizó el levantamiento de la información. A su vez se sostuvo una reunión con el Gerente General de la empresa y se definieron los requisitos e identificaron los procesos.

##### Fase 2. Ejecutar

En esta fase se analizó las actividades que realiza cada área y se definió los procesos para Camdis. Además se realizó un análisis de los problemas de cada uno de ellos.

##### Fase 3. Estudiar

Se estudió los resultados obtenidos, cómo se ha hecho y qué resultados ha arrojado la gestión por procesos. La reorganización de procesos comprende el análisis,

diseño y documentación e implementación de los mismos en la empresa. También se definió indicadores que posteriormente dieron a conocer el impacto del cambio. Para realizar una mejora de los diagramas de flujo se analizó cada uno de los diagramas de flujo resultantes del levantamiento de la información.

#### Fase 4. Actuar

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo la gestión por procesos en la distribuidora Camdis, a través de la implementación del manual de procesos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA PROPUESTA**

El análisis de la propuesta está orientado a determinar diferencias entre los resultados obtenidos antes de la implantación de procesos versus los propuestos.

#### **5.1. Ingresos**

Empíricamente, la empresa determinaba los ingresos de acuerdo a datos que se anotan en cuadernos, sin tener un respaldo seguro de cifras reales en el giro del negocio. En esta investigación, fue necesario realizar una comparación de datos del antes y después de la implementación de procesos, determinando para esto, el segundo semestre del año 2016 (antes del proceso) y el segundo semestre del año 2017 (después de la implementación de procesos). Así se cotejaron los mismos meses y se pudo establecer conclusiones con datos reales.

En la Tabla 12, se observan los ingresos obtenidos por ventas. Como se puede apreciar, en el año 2017 hay un notable crecimiento en todos los meses, representado un promedio del 9.6% de incremento en ventas para Camdis, lo que significa que la implementación de procesos tiene un impacto positivo para la empresa debido a que las mejores prácticas en

la gestión de procesos contribuyen a una buena gestión financiera y proporcionan visibilidad sobre cómo la organización está logrando sus objetivos.

**Tabla 12. Comparación de ingresos años 2016 y 2017**

<b>VENTAS 2016</b>						
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
66.424,89	53.026,48	61.947,17	68.139,91	63.311,70	52.344,60	365.194,75
<b>VENTAS 2017</b>						
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
76.850,60	60.324,17	65.513,60	74.012,08	67.069,67	56.647,87	400.417,99
<b>DIFERENCIA</b>						
10.425,71	7.297,69	3.566,43	5.872,17	3.757,97	4.303,27	35.223,24
<b>PORCENTAJE</b>						
16%	14%	6%	9%	6%	8%	9,6%

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas (2018)

Con esta información, se estimó que los ingresos se incrementarán en un 9.6 % el primer año de la implementación, estabilizándose en un 5% para los siguientes dos años, información que se detalla a continuación en la Tabla 13.

**Tabla 13. Estimación de ingresos Camdis para tres años**

<b>Estimación de ingresos al año 2021</b>					
Ingresos por año	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	\$ 795.824,09	\$ 872.223,00	\$ 915.834,00	\$ 961.625,00	\$ 1.009.706,00

Los datos estimados en la Tabla 13, indican un incremento notable en ventas hacia el año 2021, representando un crecimiento del 27% en ingresos para Camdis, por lo tanto se vuelve a concluir que la implementación de procesos es positiva en la empresa.

La estimación permite que la Gerencia anticipe los hechos y pueda tener información confiable y oportuna que ayude a conocer y analizar los resultados obtenidos y visualizar el rumbo al que se debe dirigir la fuerza comercial para lograr sus objetivos.

## 5.2. Egresos

### 5.2.1. Costos

La empresa no dispone de un registro de costos, por lo que los valores indicados solamente eran verbales. Para determinar los costos, se implementó un documento en Excel (Véase Anexo 5) y así se estableció el valor diario que genera la entrega de los productos, desde su punto de inicio hasta su destino final en las tiendas.

**Tabla 14. Estimación de Costos de Camdis**

<b>COSTOS DIARIOS</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>PROMEDIO DIARIO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
ALIMENTACIÓN	15	10	12,5	10	15	12,5	275
PEAJES	2	2	2	2	3	2,2	48,4
GASOLINA	12	12	15	12	5	11,2	246,4
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>29,5</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>25,9</b>	<b>569,8</b>

La Tabla 16 muestra una estimación de costos de acuerdo a los datos obtenidos en la semana del ocho al doce de enero de 2018. Incluye información diaria en cuanto a: alimentación, peajes y gasolina, generando un promedio semanal y un total mensual considerado para la empresa. Con el anexo 5, implementado en el mes de Julio de 2017, se sintetizó que los costos para Camdis mantienen un valor fijo en cada mes. Por lo tanto con los datos presentados se estimaron proyecciones de costos a 3 años. (Véase Tabla 17)



A estos elementos, se considera adicionar:

- Pago de servicios básicos, valorados de las facturas emitidas mensualmente.
- Un 3% del valor total determinado para imprevistos.
- Un 5% para mantenimiento de vehículos.

Por lo tanto, la Tabla 15 indica los costos que Camdis arroja cada mes para el giro del negocio.

**Tabla 15. Costos de Ventas Camdis**

Costos de ventas		
+	Alimentación	275,00
+	Transporte	294,80
+	Servicios básicos	85,00
	Subtotal	654,80
+	Imprevistos (3%)	19,64
+	Mantenimiento (5%)	32,74
=	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>707,18</b>

Como resultado, la empresa necesita un total estimado de \$707.18 mensuales para su funcionamiento. Estos datos fueron útiles para la elaboración del estado de resultados, y así conocer una situación más real de la organización.

### 5.2.2. Gastos

En la gestión realizada para la implementación de procesos, se concluyó que la empresa lleva un registro de gastos que incluye el valor mensual de rol de pagos de cada empleado, sin tomar en cuenta el pago destinado al Gerente General y al Administrador. Tampoco se detalla el monto correspondiente a la contadora, es decir solamente existen registros y respaldos de los sueldos recibidos por el resto del personal.

Como complemento de esta investigación, los gastos de la empresa se dividieron en tres partes:

- Gastos administrativos: Sueldos a vendedores, despachadores, auxiliar, Gerente, Administrador y contadora.
- Gastos financieros: Préstamo
- Gastos de marketing: Valor destinado a llamadas e internet para pedidos, cobros y seguimiento post venta.

No se considera gastos en afiches y publicidad, ya que el proveedor es el que se encarga de dotar del material necesario para la venta de los productos, sin un costo adicional.

**Tabla 16. Gastos mensuales Camdis**

	<b>GASTOS</b>	
+	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
	Sueldo Gerente General	2000
	Sueldo Administrador	700
	Sueldo vendedor 1	386
	Sueldo vendedor 2	386
	Sueldo despachador 1	386
	Sueldo despachador 2	193
	Sueldo auxiliar de bodega	386
	Sueldo contador	200
=	Total Gastos Administrativos	4637
+	<b>GASTOS DE MARKETING</b>	
	Gastos de marketing	150
=	Total Gastos de Marketing	150
+	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
	Préstamo	83,39
=	Total Gastos Financieros	83,39
=	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>4870,39</b>

Inicialmente, Camdis no llevaba información del valor de gastos estimados para el funcionamiento. La gestión de procesos decide detallarlos mensualmente, indicados en la Tabla 16 y divididos en 3 partes. Los gastos administrativos comprenden todos los sueldos del personal, tomados de los roles de pago del mes de enero de 2018. La investigación adiciona el sueldo al Gerente y añade a este registro el rubro de la contadora.

Lo anteriormente expuesto, otorgó información indispensable para la Gerencia en la toma de decisiones y la administración de presupuestos mensuales, y de la misma manera, conjuntamente con los costos, establecer una proyección de 3 años presentados en la Tabla 17.

**Tabla 17. Estimación egresos para Camdis a 3 años**

<b>Estimación de egresos al año 2021</b>					
Egresos por años	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	\$ 60.392,21	\$ 61.080,00	\$ 61.776,00	\$ 62.480,00	\$ 63.192,00

Para estimar los egresos, se tomó como referencia el porcentaje de inflación de los últimos tres años, dando como resultado un promedio del 1.14%. Con la información de la Tabla 17, se obtiene cifras que permiten incluso realizar presupuestos anuales y activar la fuerza comercial de la empresa para llegar al cumplimiento de sus objetivos.

### 5.3. Estado de pérdidas y ganancias

El uso y análisis de estados financieros dentro de la empresa es muy importante, debido a la información que estos documentos contables presentan. La contadora de Camdis sí presenta esta información pero la Gerencia no los analiza, por lo que la administración siempre ha sido empírica. Con la implementación de procesos, es indispensable estudiar dichos estados durante periodos determinados de tiempo, y así conocer las ganancias o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener.

**Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado Camdis**

ESTADO DE RESULTADOS					
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
<b>Ventas</b>					
Ventas anuales	795.824,09	869.517,40	912.993,27	958.642,93	1.006.575,08
<b>Costo de ventas</b>					
- Costo de ventas	698.091,31	762.734,56	800.871,29	840.914,85	882.960,60
<b>Beneficio Bruto</b>					
= Beneficio bruto	97.732,78	106.782,84	112.121,98	117.728,08	123.614,48
<b>Gastos</b>					
Gastos de ventas	8.486,16	8.582,90	8.680,75	8.779,71	8.879,80
+ Gastos administrativos	55.644,00	56.278,34	56.919,91	57.568,80	58.225,09
+ Gastos de marketing	1.800,00	1.820,52	1.841,27	1.862,26	1.883,49
= Total gastos	65.930,16	66.681,76	67.441,94	68.210,77	68.988,38
<b>Beneficios antes de Intereses, Impuestos y Depreciaciones</b>					
= EBITDA	31.802,62	40.101,07	44.680,04	49.517,31	54.626,11

**Depreciaciones y amortizaciones**

	Depreciaciones	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00
+	Amortizaciones	-	-	-	-	-
	Total depreciaciones y					
=	amortizaciones	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00

**Beneficios antes de Intereses e Impuestos**

=	EBIT	31.467,62	39.766,07	44.345,04	49.182,31	54.291,11
---	------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Gastos financieros**

-	Intereses préstamos	672,98	37,80	-	-	-
---	---------------------	--------	-------	---	---	---

**Beneficios antes de impuestos**

=	EBT	30.794,64	39.728,27	44.345,04	49.182,31	54.291,11
---	-----	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Impuestos**

-	Participación a Trabajadores	4.619,20	5.959,24	6.651,76	7.377,35	8.143,67
-	Impuesto a la Renta	6.543,86	8.442,26	9.423,32	10.451,24	11.536,86

**Beneficios después de impuestos**

=	Beneficio neto	19.631,58	25.326,78	28.269,97	31.353,72	34.610,58
---	----------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

En la Tabla 18 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado hasta el año 2021. Toda esa información es de mucha utilidad para la empresa, ya que se puede ubicar virtualmente en el futuro y tener una idea de la rentabilidad que se obtendría en el caso de cumplirse las proyecciones hechas. Por consiguiente, con los datos reflejados se concluyó que el negocio se mantendrá en un notable incremento de beneficio neto, por ende, el análisis de los estados por parte de Gerencia se incluyen en la Gestión por Procesos implementada en Camdis.

#### 5.4. Flujo de caja

Antes de la implementación de procesos, la empresa no tenía un control del flujo de caja. Ahora, se controla el detalle de ingresos y egresos de dinero en periodos determinados de tiempo. En este caso, la Tabla 19 indica el flujo de caja libre, flujo de caja del capital y flujo de caja del accionista, proyectados hasta el año 2021, así se puede conocer de manera rápida la liquidez de la empresa y tomar decisiones más certeras en el desarrollo de las actividades financieras.

**Tabla 19. Flujo de caja proyectado**

**Flujo de caja libre**

+ Beneficio Neto	19.631,58	25.326,78	28.269,97	31.353,72	34.610,58
+ Depreciación y Amortización	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00
+ Gastos Financieros	672,98	37,80		-	-
- Escudo Fiscal	243,96	13,70		-	-
= Flujo de Caja Libre	20.395,61	25.685,87	28.604,97	31.688,72	34.945,58

**Flujo de caja del capital**

Escudo Fiscal	243,96	13,70		-	-
+ Beneficio Neto	19.631,58	25.326,78	28.269,97	31.353,72	34.610,58
= Flujo de Caja del Capital	19.875,54	25.340,48	28.269,97	31.353,72	34.610,58

**Flujo de caja del accionista**

Flujo de Caja del Capital	19.875,54	25.340,48	28.269,97	31.353,72	34.610,58
- Amortización de la Deuda	7.270,54	1.975,03		-	-
- Gastos Financieros	672,98	37,80		-	-
+ Financiamiento Bancos	-	-		-	-
= Flujo de Caja del Accionista	11.932,02	23.327,65	28.269,97	31.353,72	34.610,58

Una de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera de la empresa es el flujo de caja libre. Éste demuestra la cantidad de dinero disponible para cubrir deudas o repartir utilidades, una vez se haya deducido el pago de las depreciaciones, amortizaciones, y los gastos financieros. También es importante que la empresa disponga de un escudo fiscal registrado en los estados, ya que se utilizará para reducir el monto imponible para el pago de impuestos. En definitiva, el flujo de caja libre es el saldo de tesorería que se



encuentra libre en la empresa, es decir, el dinero disponible una vez que se han atendido los pagos obligatorios.

El flujo de caja del capital, representa lo que se paga al dueño del capital, en este caso el Gerente de Camdis, por lo tanto en la Tabla 19 se detalla el cálculo de este flujo de acuerdo al beneficio neto obtenido en cada periodo y restando el valor del escudo fiscal.

El flujo de caja del accionista representa el efectivo disponible para el accionista, en este caso el Gerente de la empresa, después de tomar en cuenta los gastos operativos, los impuestos, pagos de deudas y desembolsos necesarios para sostener la actividad comercial.

En todos los casos, es posible evidenciar que la empresa proyecta un flujo de caja positivo, con tendencia a mantenerse. Por lo tanto, en cada análisis, la conclusión determina que la implementación de procesos en la empresa siempre resulta favorable, tanto en el área comercial como en la financiera.

## 5.5. Indicadores financieros

### 5.5.1. VAN

El valor actual neto (VAN) mide la ganancia que tendrá la empresa al descontar el monto de la inversión al valor actual del total del flujo de caja proyectado.

De la Tabla 19 se toman los datos del flujo de caja para el cálculo correspondiente, tomando en cuenta la tasa activa de descuento del Banco Central de Ecuador, que a diciembre de 2017 está en el 12%.

VAN		Inversión	2.018	2.019	2.020	2.021
Valor actual neto:	133.285,04	(45.632,00)	23.300,24	28.269,97	31.353,72	34.610,58

Para el análisis de este indicador es importante tener en cuenta tres reglas:

- Si es negativos, el proyecto no es rentable.
- Si es igual a cero, es rentable siempre y cuando tenga una tasa de descuento. ( es el promedio de porcentaje de rentabilidad que la compañía espera tener)
- Si es positivo o mayor que uno, indica que el proyecto es rentable.

Por lo tanto, al obtener un VAN positivo, la empresa afirma que el negocio sigue siendo rentable con el pasar de los años. En el presente, Camdis puede contar con el análisis de este tipo de información, y saber realmente la situación financiera y hacia dónde va encaminada la organización.

### 5.5.2. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) indica una medida relativa de la rentabilidad, es decir, se expresa en tanto por ciento. Es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero:

<b>TIR</b>	Inversión	2.018	2.119	220	2.021
Tasa Interna de retorno <b>47,9%</b>	(45.632,00)	23.300,24	28.269,97	31.353,72	34.610,58

El criterio de selección será el siguiente donde “T” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN (12%):

- Si  $TIR > T$ , el proyecto se acepta. Es decir, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- Si  $TIR = T$ , estamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay mejores alternativas.
- Si  $TIR < T$ , el proyecto se rechaza. No se alcanza la rentabilidad mínima que se requiere de la inversión.

Con lo anteriormente expuesto, se concluye nuevamente que Camdis debe mantener sus actividades comerciales, ya que genera una TIR mayor a la tasa de descuento, pero es importante tener en cuenta que se basa en estimaciones de rendimiento futuro, las cuales pueden variar en el tiempo.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **6.1. Conclusiones**

- El diagnóstico de la situación actual de la distribuidora determinó las oportunidades y riesgos del entorno frente a los puntos fuertes y débiles de la organización, para así obtener una visión real de la empresa y planificar estrategias a futuro.
- El levantamiento de los procesos actuales estableció que Camdis no posee procesos documentados, ocasionando varios problemas como repetición de actividades, desperdicio de tiempo y desconocimiento de responsabilidades. El análisis y evaluación, determinó que la empresa desarrolla cinco macro procesos que son recepción y almacenamiento de mercadería, gestión de ventas, entrega y despacho de mercaderías, gestión administrativa y gestión financiera, de los cuales se derivan ocho procesos y once sub procesos.
- La estandarización permitió diseñar los procesos de acuerdo a los datos que se obtuvieron en el levantamiento de información, a través de observaciones y entrevistas realizadas directamente con el personal que conforma la empresa.

- Se desarrolló un manual de procesos para las dos áreas de la empresa, el cual contiene información clara, entendible y concisa para el desarrollo estandarizado de actividades.
- La información financiera se tomó a partir del año 2016 y se comparó con el segundo semestre del año 2017, tiempo en el cuál se realizó la implementación de los procesos. También se realizó una estimación hasta el año 2021 de ingresos, egresos y resultados, proporcionando así herramientas financieras para la toma oportuna de decisiones.

## 6.2. Recomendaciones

- Para el diseño de procesos, se recomienda mantener la cultura de la empresa, ya que Camdis tiene sus propias características y de acuerdo al estilo de trabajo, los procesos funcionan de manera diferente en las empresas.
- Todo el personal debe estar envuelto en la información y el correcto desarrollo de los procesos, ya que no deben existir trabas en el progreso de las actividades. Si un proceso existe, necesita ser ejecutado. Los procesos deben ser descritos en forma simple, con un lenguaje que pueda ser comprendido por todos.
- Antes de la implementación, el personal necesita conocer el sistema, cuáles son los objetivos, cual es la responsabilidad de cada miembro del equipo y toda la

información necesaria para alimentar la cadena de procesos. Además es necesario tener canales de comunicación abiertos para recibir dudas y aclarar acciones que podrían retrasar los procesos.

- Con la gestión por procesos, se recomienda mantener un control periódico de inventarios, tanto en compras como en devoluciones. Así se evitarán pérdidas y robos de mercadería.
- Finalmente, se recomienda aportar con acciones que logren un impacto positivo en el personal, por ejemplo, eliminando los días sábados de trabajo, de tal manera que el equipo se organice para cumplir con las rutas establecidas de lunes a viernes, cumpliendo horarios y metas propuestas en ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Aula Taller.

Aguilar, M. J. (01 de Enero de 2010). *Psicología Organizacional Online*. Obtenido de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_mejora\\_continua.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf)

Aguirre, C. A. (Noviembre de 2012). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA EQUINORTE S.A., ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA COMERCIAL. *TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Angel, M. J. (2011). *Gestión de Procesos*. Madrid, España: B - EUMED.

Aquino, L. (01 de 03 de 2007). Procesos Operativos Críticos de Seguridad de Información. *Tesis de MAestría* . Monterrey, Nuevo León, México: Universitaria.

Arias, A. (Febrero de 2013). Máster en Gestión de la Docuemntación Bibliotecas y Archivos. *Colección cuadernos de trabajo, No.11 , Primera*. (F. d. Documentación., Ed.) Madrid, España.

ATR. (2005). *Norma Internacinal ISO 9000*. Suiza: ATR.

Beltrán, J. C. (2014). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Valencia, España: Generalitat Valenciana.

Bolívar, A. D. (2014). *Economía y Dirección de Empresas*. Gran Canaria, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.

- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A.
- Bussines Visión. (07 de Mayo de 2017). *Bussines Visión Chile*. Obtenido de Bussines Visión Chile: <http://www.businessvisionchile.com/Servicios/diagnostico-de-situacion-actual-de-la-empresa>
- Cabascango, C. (2012). Diseño y estandarización de los procesos de una sucursal de la empresa Corporación "Cors Papelería Sánchez" Caso Cotacachi. *Proyecto de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial* . Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Cadena, J. (17 de Marzo de 2016). *Yura, relaciones internacionales*. (EPN, Ed.) Obtenido de [http://world\\_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf](http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf)
- Cajilima, N., & Tapia, J. (05 de Enero de 2013). "Elaboración del manual de procesos y procedimientos para control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León (Caja), en los departamentos de crédito, captaciones, certificados de depósitos a plazo fijo e inversiones portafolio". *Tesis previo a la obtención del título de ingeniero industrial* . Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Velasco, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Díaz, J. (22 de Marzo de 2012). *Emprendices*. Recuperado el 07 de Mayo de 2017, de Emrendices: <https://www.emprendices.co/que-es-un-distribuidor/>
- Flor, G. (2012). *Guía para elaborar planes de negocios*. Quito: Editorial Ecuador.



Fontalvo, T. (2007). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000*. Bogotá, Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Franco, Y. (01 de Julio de 2014). *Tesis de Investigación*. Recuperado el 11 de Junio de 2017, de Tesis de Investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/07/como-se-debe-citar-un-blog-como.html>

Franklin, E. (2012). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: PEARSON.

Fred, C. (2010). *Gestión por procesos*. Barcelona: Prentice-Hall.

Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: PEARSON.

Fuentes, F. M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.

Gallego, N. T. (2013). *Gestión integral*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

García M., Q. C. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data* , 089-094.

García, C., Jaramillo, J., & Serrano, I. (2009). *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. México D.F., México: Instituto Politécnico Nacional.

García, M. (2013). Mejora Continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data* , 89-94.

Guerrero, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

- Gutiérrez, A. Ó. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Heredia, J. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana, España: Univerdad de Jaume.
- Hernández, A. (2010). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. *Ingeniería Industrial* , 30 (2), 2-7.
- Herrera, J., & Arzola, M. (2012). *Universidad Nacional Politécnica Experimental "Antonio José de Sucre"*. Obtenido de <http://www.poz.unexpo.edu.ve>
- Luna, G. A. (2002). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Maggio, E. (30 de Abril de 2009). *datoamanodelcomercioexterior*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de datoamanodelcomercioexterior:  
<http://datoamanodelcomercioexterior.blogspot.com/2009/04/el-distribuidor-comercial.html>
- Maldonado, C. (25 de Enero de 2009). Diseño, propuesta de mejora y estandarización de los procesos aa CEMOPLAF. *Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial* . Quito, Pichincha, Ecuador: Escuel Politécnica Nacional.
- Maldonado, C. (03 de 03 de 2009). Diseño, propuesta de mejora y estandarización de rpocesos para CEMOPLAF. *Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial* . Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Mariño, H. (2012). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Martinez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista.

Medina, A. (2015). Relevancia de la Gestión por Procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. (E. UNIVERSITARIA, Ed.) *EIDOS* , 65-72.

Mejía, B. (2016). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: ECOE, Ediciones.

Mejía, B. (2015). *Gerencia de Procesos para la organización y control interno de empresas de salud*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Moreira, D. M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* , 5.

Moreira, M. (Enero-Abril de 2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. *Ciencias de la información* , 21-32.

Nahmias, S. (2014). *Análisis de la producción y de las operaciones*. Ciudad de México: Mcgraw Hill.

Niebel B.W., F. A. (1996). *Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: Alfaomega.

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ortega, J. (02 de Junio de 2009). *MIDEPLAN*. Recuperado el 2017, de MIDEPLAN: <http://www.mideplan.go.cr/>

Ortis, V. M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad del Norte.

Pardo, Á. J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Perez, F. A. (2012). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIS EDITORIAL.

Pérez, F. J. (2004). *Gestión por Pocesos. Cómo Utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Pérez, P. J. (2012). *WordPress*. Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>

Ponce, G. (02 de Febrero de 2011). Factibilidad de creación de una empresa de soluciones tecnológicas en redes convergentes. *Tesis de grado previo a la obtención de del título de mágister en administración de empresas* . Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la pro*. Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.

Rengel, X. (05 de Enero de 2011). Diseño y estandarización de los procesos en la empresa camiones y buses del Ecuador S.A. Camioneq. *Proyecto de titulación previo a la obtención del título de ingeniero empresarial* . Quito, Pichincha, Euador: EPN.

Rodriguez, E. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTON PUBLICA.

Rodriguez, J. (2012). *Cómo elbaorar y usar los manuales adminisrativos*. México: Cengage Learning.

Rojas, M. M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Stoner J. A. F., W. C. (1989). *Administración*. Ciudad de Mexico: Pretince Hall.

Thompson, A. A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (Décimo Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Valdivia, G. J. (2013). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid, España: IC Editorial.

Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por Procesos. (M. d. Tecnología, Ed.) *Economía Industrial* , 81-88.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Formato de entrevista general a personal de la distribuidora Camdis

<b>CAMDIS</b>		Entrevista General
<b>Fecha:</b> 15/06/2017	<b>Anexo A</b>	<b>Entrevistador:</b> Cristina Arcos
<b>GENERAL</b>		
1. ¿Quiénes son los clientes de Camdis?		
2. ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la empresa?		
3. ¿En dónde distribuye Camdis?		
4. ¿Camdis trata de alcanzar objetivos económicos?		
5. ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de Camdis?		
6. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de Camdis?		
7. ¿Se considera que los empleados de RRHH son necesarios para LAS MADERAS?		
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>		
<b>PRODUCTOS</b>		
1. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece Camdis?		
2. En su criterio, ¿Cuál de ellos es el o los más importantes? ¿Por qué?		
3. ¿Cuál es el procedimiento para el inicio de los trabajos?		
4. ¿Qué valor agregado proporciona Camdis en sus productos?		
5. ¿Cuáles son los Productos más lucrativos y menos lucrativos que ofrece Camdis?		
<b>CLIENTES</b>		
1. ¿Quiénes requieren sus productos?		
2. ¿Cómo los ven sus clientes?		
3. ¿En qué mercados nuevos debería incursionar Camdis?		
<b>PRECIOS</b>		
1. ¿Cómo se establecen sus precios?		
2. ¿Cuándo fueron revisados por última vez?		
3. ¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?		

<b>INSTALACIONES FÍSICAS Y RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS</b>	
1.	¿Disponen del espacio físico necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades?
2.	¿Conocen las nuevas tendencias tecnológicas (materiales, equipos, software, etc.) en lo que respecta a sus actividades?
3.	¿Dónde están frente a las innovaciones en materiales, equipos y software?
4.	¿Cuáles son sus fuentes de información respecto a los avances con respecto a las actividades de Camdis?
5.	¿Qué hacen con la información que obtienen?
6.	¿En el caso de adquisiciones, se hacen estudios de costos vs. Efectividad?
7.	¿Se maneja un sistema de inventarios?
8.	¿Cuentan con planes de contingencia para posibles accidentes en el trabajo?
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	
1.	¿Cuál es el parámetro para la toma de decisiones?
2.	¿Sobre qué base se toman las decisiones?
3.	¿Se basan las decisiones en información apropiada?
4.	¿Cómo puede mejorarse la toma de decisiones?
5.	¿Cómo considera que es el nivel de delegación de funciones?
<b>PERSONAS</b>	
1.	¿Cómo se clasifican los niveles de cargos en Camdis?
2.	¿Cuál es el nivel de profesionalización de los funcionarios de Camdis?
3.	¿Conoce acerca del personal a su cargo en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?
4.	¿Existen calificaciones de desempeño de los funcionarios de Camdis?
5.	¿Qué piensa su personal acerca de Camdis, las perspectivas de esta y de su propio futuro?



## ANEXO 2

Formato para el levantamiento de información

<b>CAMDIS</b>	Macro proceso		Código			
	Proceso					
		Sub proceso		Fecha		
Cargo / Función						
Nombre						
No.	Actividad	Lugar	Frecuencia	Tiempo	Por qué	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

### **ANEXO 3**

Manual de procesos de la distribuidora Camdis

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página:1
		Código: MP

REVISIÓN	FECHA	ALTERACIÓN	OBSERVACIONES
0	30/10 /2017		Emisión inicial

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	REVISADO POR:
Ing. Cristina Arcos	Sr. Carlos Arcos	Ing. Fernando Rosas

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página:2
		Código: MP

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de procesos es una herramienta que permite a la distribuidora Camdis integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad de servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Los procesos conforman uno de los elementos principales del sistema de control interno; por lo cual deben ser plasmados en anuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente para todos los trabajadores, permitiéndoles en las funciones a su cargo.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se ha elaborado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas que se llevan a cabo en la distribuidora.

Para que tenga validez este manual requiere de revisiones periódicas para su actualización. Los contenidos aprobados deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal.

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 3
		Código: MP

## **2. OBJETIVO**

Estandarizar los procesos de la distribuidora Camdis con el fin de proporcionar una herramienta de trabajo que contribuya a la gestión de la organización, además de establecer mediciones y controles para los procesos.

## **3. ALCANCE**

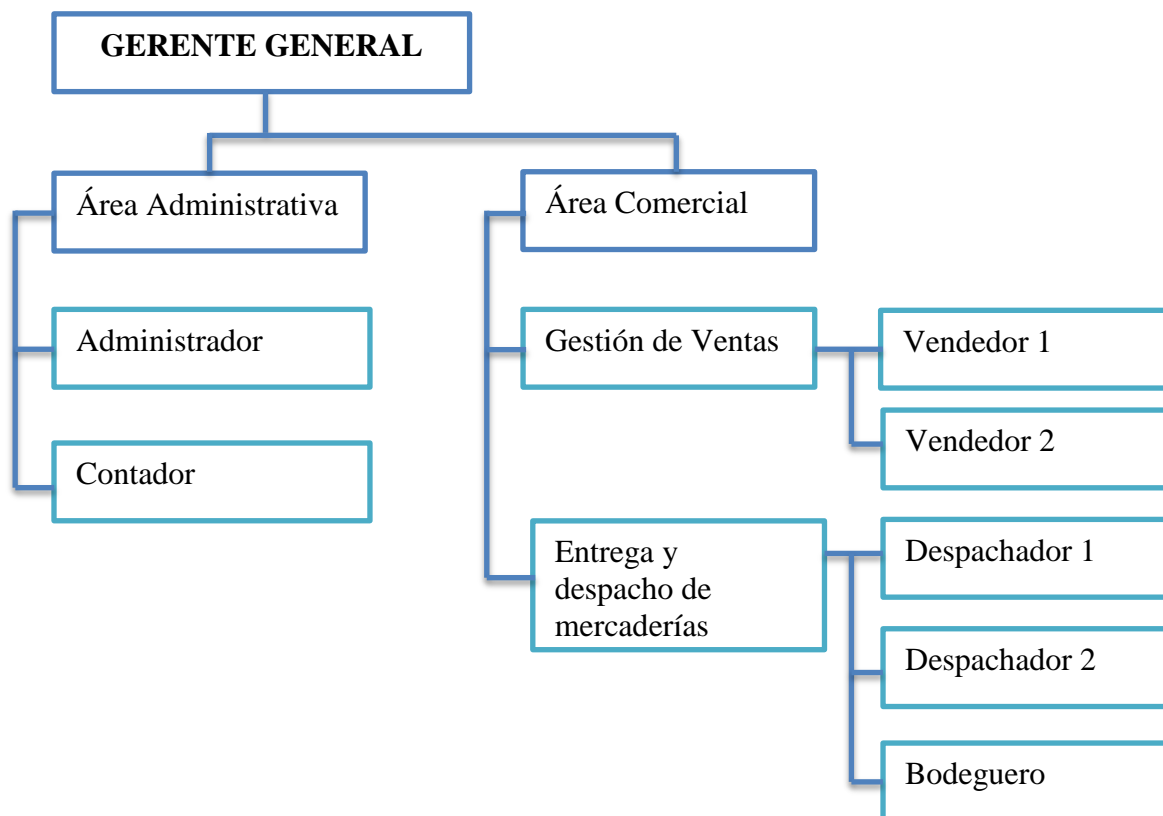
Este manual abarca todos los procesos que se realizan en Camdis. Contiene diagramas de flujo, caracterización y descripción de los procesos y descripción de las actividades e indicadores.

## **4. MISIÓN DE LA EMPRESA**

Comercializar productos de consumo masivo, contando con proveedores reconocidos a nivel nacional que garanticen productos de excelente calidad, enfocada en el bienestar y la satisfacción de colaboradores, clientes y proveedores.

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 4
		Código: MP

## 5. ORGANIGRAMA



Este organigrama ayuda a diferenciar los niveles y áreas jerárquicas dentro de la organización entre los trabajadores. Esto genera que el trabajador se ubique en la organización y sepa, principalmente, quién es su jefe, a qué área pertenece, qué naturaleza de trabajo tiene que hacer y principalmente saber cómo aporta su trabajo de área hacia los objetivos de la organización.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 5
		Código: MP

## 6. GLOSARIO

**Almacenar.-** Guardar la mercadería en los sitios asignados en bodega

**Archivar.-** Guardar documentos en carpetas especiales para luego ser usados según corresponda.

**Crédito.-** Es la facilidad de pago que se da al cliente.

**Guía de remisión.-** Es un documento en el cual consta la información de cajas o bultos que son enviados y los datos del destinatario.

**Ingreso.-** Son todas mercancías y documentos que llegan a la bodega e incrementan los valores del inventario y monetarios del mismo.

**Inventario diario.-** Es el inventario que se realiza semanalmente.

**Mercadería.-** Son los bienes que tiene el negocio para efectuar intercambios comerciales con los clientes.

**Orden de picking.-** Es un documento interno de la empresa en el cual consta la información de los ítems a ser entregados en sus respectivas cantidades. No viene detallado los valores monetarios.

**Pedido.-** Es el encargo de mercancía hecho a la empresa por parte del cliente en el cual están las necesidades y requerimientos que este necesita.

**Recepción.-** Es la actividad de recibir al cliente o los documentos que interactúan en cada proceso.

CAMDIS	MANUAL DE PROCESOS	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 6
		Código: MP

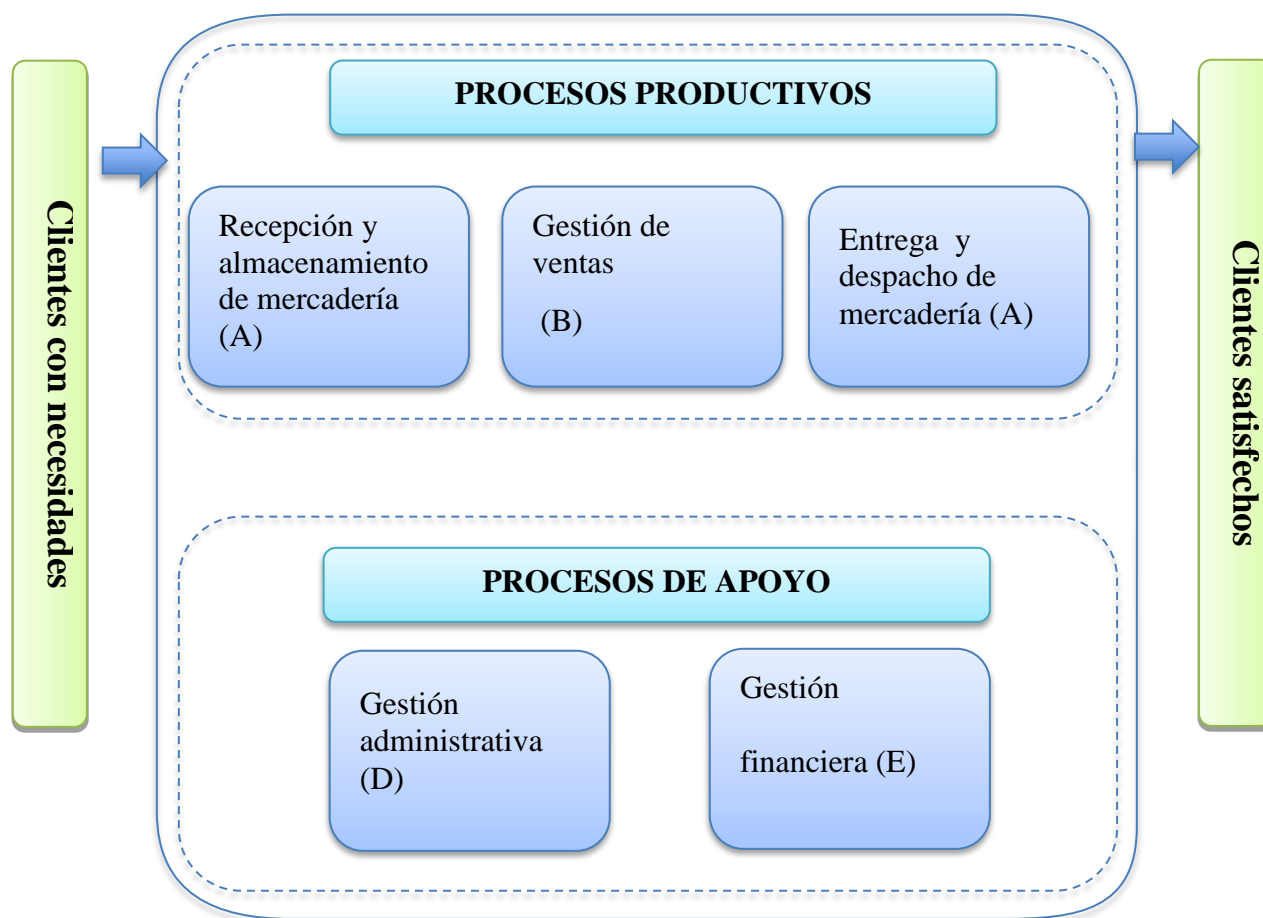
**Rol de pagos.-** Es un documento donde se encuentra la información personal de cada empleado y se detalla los rubros que se le van a cancelar en la nómina de cada mes.

**Toma física.-** Es el conteo de cada producto uno por uno en las existencias generales del local.



<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 7
		Código: MP

## 7. MAPA DE PROCESOS



<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 8
		Código: MP

## **8. INVENTARIO DE PROCESOS**

A. Recepción y almacenamiento de mercadería

B. Gestión de ventas

C. Entrega y despacho de mercaderías

C.1. Preparación de pedidos

C.2. Despacho de pedidos

D. Gestión administrativa

D.1. Control de inventarios

D.2. Administración del talento humano

D.2.1. Pago de nóminas

D.2.2. Permisos, vacaciones, anticipos

D.2.3. Contrataciones

E. Gestión financiera

E.1 Tesorería

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 9
		Código: MP

E.1.1 Facturación

E.1.2 Créditos

E.1.3 Cobranza

E.2 Compras

E.2.1 Pedidos

E.2.2 Pagos

E.3 Contabilidad

E.3.1 Cuadrar facturas

E.3.2 Gestión tributaria

E.3.3 Elaboración de estados financieros

## **9. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 10		Página: 1/1
PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA (A.)						
Objetivo: Recibir y verificar la mercadería por medio de las facturas emitidas, para luego proceder a su almacenamiento.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Compras (E.2.)	Mondelez	Facturas Guías de remisión	<ul style="list-style-type: none"><li>Recibir los documentos de envío.</li><li>Revisar que la factura este correcta</li><li>Revisar que las cantidades sean las solicitadas</li><li>Revisar fechas de caducidad</li><li>Colocar el producto en el lugar asignado</li><li>Firmar guías de remisión</li></ul>	Mercadería almacenada Facturas	Gestión de ventas (B.)  Control de inventarios (D.1.)	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 11		Página: 1/1	
PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS (B.)						
Objetivo: Satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles un amplio catálogo de productos.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Recepción y almacenamiento de mercadería (A.) Control de inventarios (D.1.)		Pedido	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir los requerimientos del cliente</li><li>• Realizar la toma del pedido</li><li>• Verificar stock</li><li>• Confirmar pedido</li><li>• Ingresar pedido en el sistema</li><li>• Imprimir factura</li><li>• Preparar pedido</li><li>• Revisar pedido</li><li>• Despachar</li><li>• Entregar pedido al cliente</li></ul>	Factura Copia de factura Entrega de producto	Control de inventarios (D.1.) Preparación de pedidos (C.1.) Despacho de pedidos (C.) Facturación (E.1.1.) Créditos (E.1.2.) Cobranza (E.1.3.)	Cliente mayorista

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 12		Página: 1/1	
PROCESO: PREPARACIÓN DE PEDIDOS (C.1.)						
Objetivo: Preparar correctamente los pedidos realizados por el cliente para su posterior despacho						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gestión de ventas (B.) Control de inventarios (D.1.) Facturación ( E.1.1.)		Pedido	<ul style="list-style-type: none"><li>Recibir los pedidos en el sistema</li><li>Imprimir facturas</li><li>Numerar facturas de acuerdo al orden de entrega</li><li>Imprimir la orden de <i>picking</i></li><li>Preparar <i>picking</i></li><li>Recibir <i>picking</i></li><li>Verificar productos</li><li>Preparar pedidos en orden descendente</li></ul>	Pedido entregado para el despacho	Control de inventarios (D.1.) Compras (E.2.) Despacho de pedidos (C.2.)	Consumidor final Mayorista o minorista

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 13		Página: 1/1	
PROCESO: DESPACHO DE PEDIDOS (C.2.)						
Objetivo: Revisar los pedidos preparados para su próximo despacho al cliente.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Preparación de pedidos (C.1.)		Pedido preparado	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisar pedido por pedido que este completo.</li><li>Subir los pedidos al camión en orden ascendente</li><li>Entregar el pedido al cliente</li><li>Perchar</li></ul>	Pedido listo para subir al camión	Entrega y despacho de mercaderías (C.)	Consumidor final Mayorista o minorista

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 14		Página: 1/1
PROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS (D.1.)						
Objetivo: Mantener un control de inventario para poder satisfacer las necesidades de los clientes.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Recepción y almacenamiento de mercadería (A.) Gestión de ventas (B.) Entrega y despacho de mercaderías (C.) Compras (E.2.)		Lista de productos	<ul style="list-style-type: none"><li>Imprimir hojas de inventario</li><li>Organizar productos en la bodega</li><li>Realizar conteo de productos</li><li>Anotar</li><li>Actualizar inventario en el sistema</li></ul>	Informe de inventario	Gestión de ventas (B.) Compras (E.2.)	



CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 15		Página: 1/1
PROCESO: PAGO DE NÓMINAS (D.2.1.)						
Objetivo: Generar y entregar la retribución mensual a todos los empleados.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Registro diario de actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>Calcular el valor de ingresos</li><li>Calcular egresos y descuentos</li><li>Determinar el valor a pagar</li><li>Imprimir el rol de pagos</li><li>Revisar el rol de pagos</li><li>Entregar pago en efectivo</li><li>Firmar el rol de pagos</li><li>Firmar el comprobante de pago</li></ul>	Rol de pagos Dinero en efectivo Comprobante de pago	Empleados	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 16		Página: 1/1	
PROCESO: PERMISOS, VACACIONES, ANTICIPOS (D.2.2.)						
Objetivo: Ayudar al personal con diversas situaciones que atraviesen y que requieran poyo de la empresa.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Empleado		Solicitud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir solicitud</li><li>• Revisar solicitud</li><li>• Analizar solitud</li><li>• Coordinar con recursos humanos y la carga laboral.</li><li>• Tomar decisión</li><li>• Enviar respuesta</li><li>• Revisar liquidez y posibilidad de aprobar la solicitud</li><li>• Aprobar solicitud</li><li>• Guardar documentos en ficha personal</li></ul>	Respuesta a solicitud	Empleado	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 17		Página: 1/2	
PROCESO: CONTRATACIONES (D.2.4.)						
Objetivo: Contar con un buen talento humano en la empresa						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos	Aspirantes	Necesidad de un trabajador	<ul style="list-style-type: none"><li>Analizar la necesidad de incorporar un nuevo integrante al equipo de trabajo</li><li>Planificar recursos financieros</li><li>Publicar el requerimiento de personal</li><li>Iniciar reclutamiento</li><li>Revisar carpetas</li><li>Seleccionar personas idóneas</li><li>Coordinar citas con la gerencia</li><li>Entrevistar a las personas</li><li>Seleccionar a la persona adecuada</li></ul>	Contrato de trabajo	Pago de nóminas (D.2.1.)	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 18		Página: 2/2	
PROCESO: CONTRATACIONES (D.2.3.)						
Objetivo: Contar con un buen talento humano en la empresa						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos	Aspirantes	Necesidad de un trabajador	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevistar al seleccionado</li><li>Elaborar documentos</li><li>Firmar el contrato de trabajo</li><li>Crear una ficha</li></ul>	Contrato de trabajo	Pago de nóminas (D.2.1.)	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 19		Página: 1/1	
PROCESO: FACTURACIÓN (E.1.1.)						
Objetivo: Entregar la respectiva factura a los clientes						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gestión de ventas (B.) Entrega y despacho de mercaderías (C.)		Pedido	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresar el pedido al sistema</li><li>• Revisar el pedido en el sistema</li><li>• Aplicar descuentos</li><li>• Imprimir factura</li><li>• Entregar facturar</li><li>• Preguntar forma de pago</li><li>• Guardar copia de la factura</li></ul>	Factura Copia de la factura		Cliente final Mayorista o minorista

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 20		Página: 1/1
PROCESO: CRÉDITOS (E.1.2.)						
Objetivo: Brindar facilidades de pago al cliente						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Facturación (E.1.1.)	Cliente	Solicitud verbal de crédito	<ul style="list-style-type: none"><li>Recibir a solicitud verbal de crédito</li><li>Aprobar crédito</li><li>Establecer plazo de pago</li><li>Hacer firmar al cliente la factura a crédito</li><li>Entregar la factura a crédito al administrador</li><li>Anotar en el cuaderno de créditos</li></ul>	Respuesta de la solicitud	Facturación (E.1.1.) Cobranza (E.1.3.)	Cliente

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 21		Página: 1/1
PROCESO: COBRANZA (E.1.3.)						
Objetivo: Realizar cobros a los clientes de la cartea actual y vencida						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gestión de ventas (B.)	Cliente	Lista de créditos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar los créditos</li><li>• Anticipar al cliente el cobro</li><li>• Enviar facturas para cobro</li><li>• Visitar al cliente</li><li>• Realizar el cobro</li><li>• Cancelar la factura</li><li>• Entregar el cobro realizado</li><li>• Registrar el cobro en el cuaderno</li></ul>	Cobros realizados	Contabilidad (E.3.)	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 22		Página: 1/1	
PROCESO: PEDIDOS (E.2.1.)						
Objetivo: Realizar pedidos al proveedor para mantener el stock necesario de productos						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Control de inventarios (D.1.)		Inventario	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisar el inventario semanal</li><li>Realizar una lista de los productos a pedir</li><li>Descargar la plantilla para el pedido al proveedor</li><li>Revisar el stock de productos</li><li>Ingresar los datos en la plantilla</li><li>Enviar el pedido por correo electrónico</li></ul>	Plantilla de pedido	Pagos (E.2.2.)	Mondelez



CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 23		Página: 1/1
PROCESO: PAGOS (E.2.2.)						
Objetivo: Realizar el pago correspondiente al proveedor						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Pedido (E.2.1.)		Factura Comprobantes de retención	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisar la factura de compra</li><li>Revisar la cuenta de bancos</li><li>Aprobar el pago de acuerdo a los fondos existentes</li><li>Realizar la respectiva retención</li><li>Imprimir el cheque</li><li>Entregar el cheque</li><li>Realizar documentos de soporte</li><li>Guardar documentos de soporte</li></ul>	Cheque Comprobantes de retención		Mondelez

### PROCESO: CUADRAR FACTURAS (E.3.1.)

**Objetivo:** Registrar ingresos y egresos que tiene la empresa.

Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Despacho de pedidos (C.2.) Facturación (E.1.1.)		Facturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar las facturas en orden de numeración.</li> <li>Verificar el número de facturas enviadas vs. el número de recibidas.</li> <li>Cuadrar el número de facturas faltantes vs. los rebotes.</li> <li>Revisar que el rebote este completo.</li> <li>Abrir el documento para cuadre diario</li> <li>Ingresar el número y valor de la factura.</li> <li>Los despachadores cuentan el dinero recolectado y anotan en el cuaderno de cuadres.</li> </ul>	Cuadre diario	Créditos (E.1.2.) Cobranza (E.1.3)	

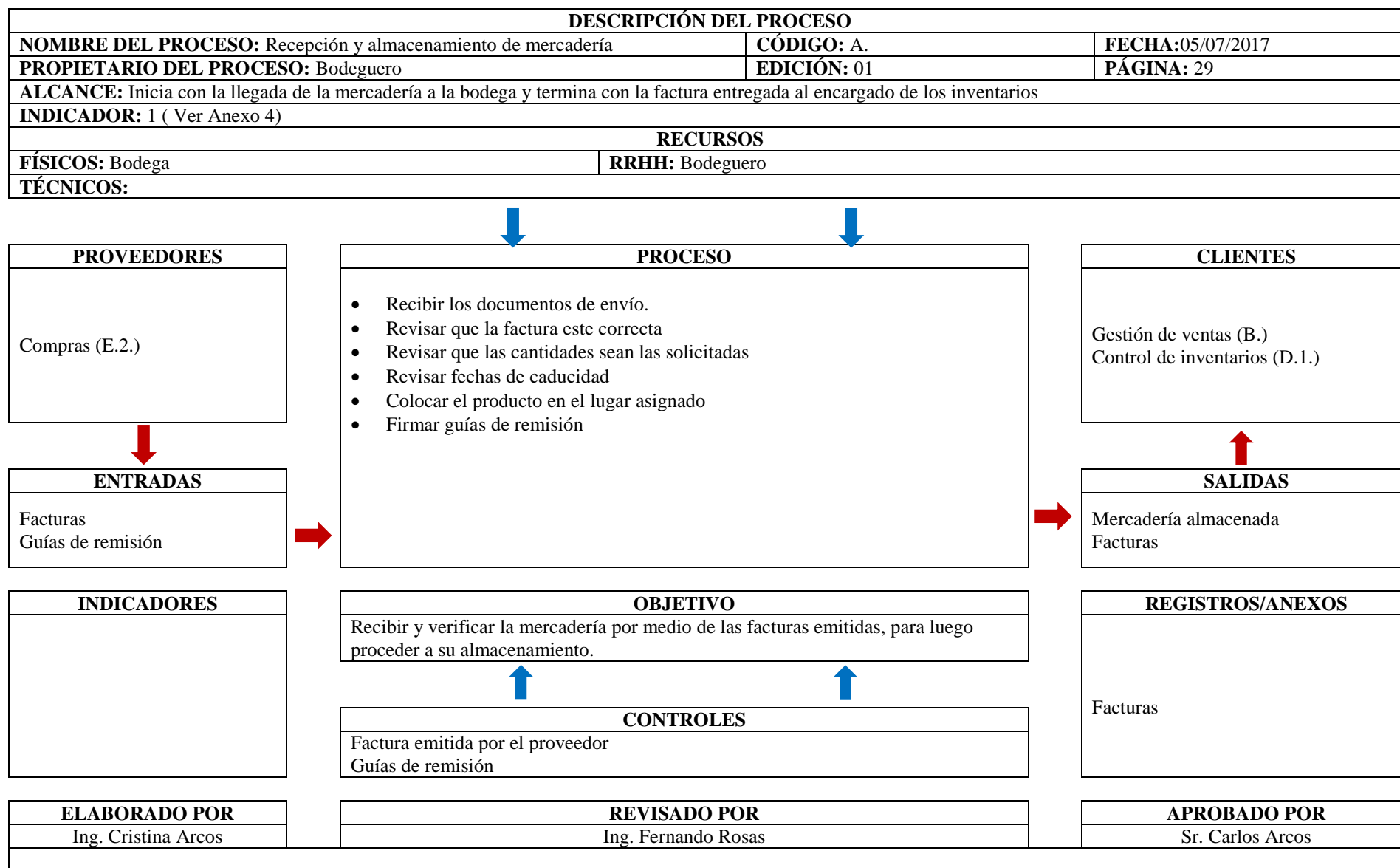
CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 30/06/2017			
		Versión: 0.1	Página general: 25		Página: 2/2	
PROCESO: CUADRAR FACTURAS (E.3.1.)						
Objetivo: Registrar ingresos y egresos que tiene la empresa.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Documentación de soporte	<ul style="list-style-type: none"><li>El documento de cuadros detalla el valor final a recibir: Total de facturas cobradas menos gastos diarios.</li><li>Se cuadra el dinero</li><li>Se revisa que el dinero corresponda al informe entregado.</li><li>Se separan facturas cobradas de las facturas a crédito.</li><li>Se archivan las facturas</li></ul>	Cheques Comprobantes de egreso	Gestión tributaria (E.3.2.) Elaboración de estados financieros (E.3.3.) Pagos (E.2.2.)	

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 26		Página: 1/1
PROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA (E.3.2.)						
Objetivo: Determinar valores a pagar por conceptos de impuestos mensuales						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro contable (E.3.1.)		Ingresos y egresos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>Recolectar toda la información necesaria</li><li>Ordenar facturas de ventas en orden ascendente</li><li>Ordenar facturas de compras (productos)</li><li>Ordenar facturas de compras (otros)</li><li>Recolectar las retenciones</li><li>Enviar documentación a la contadora</li><li>Recibir el valor a pagar</li><li>Realizar el pago</li></ul>	Facturas Retenciones		Contadora

CAMDIS		MANUAL DE PROCESOS CAMDIS				
		Revisión: 0.1		Fecha de Aprobación: 30/06/2017		
		Versión: 0.1		Página general: 27		Página: 1/1
PROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (E.3.3.)						
Objetivo: Determinar la situación financiera de la empresa						
Proveedor		Insumo	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro contable (E.3.1.)	Contadora	Información contable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enviar información y documentos necesarios a la contadora</li><li>• Recibir los estados financieros</li><li>• Firmar estados financieros</li><li>• Analizar estados financieros</li></ul>	Estados financieros	Gerente General	

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 28
		Código: MP

**10. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: <b>Gestión Ventas</b>	CÓDIGO: B.1.	FECHA: 05/07/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 30
ALCANCE: Inicia con los requerimientos del cliente y termina con la entrega del producto		
INDICADOR: 2 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS: Tableta	RRHH: Vendedor	
TÉCNICOS: Catálogo		

PROVEEDORES
Recepción y almacenamiento de mercadería (A.) Control de inventarios (D.1.)

↓

ENTRADAS
Pedido

↓      ↓

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir los requerimientos del cliente</li> <li>Realizar la toma del pedido</li> <li>Verificar stock</li> <li>Confirmar pedido</li> <li>Ingresar pedido en el sistema</li> <li>Imprimir factura</li> <li>Preparar pedido</li> <li>Revisar pedido</li> <li>Despachar</li> <li>Entregar pedido al cliente</li> </ul>

↑      ↑

CLIENTES
Control de inventarios (D.1.) Preparación de pedidos (C.1.) Despacho de pedidos (C.2.) Facturación (E.1.1.) Créditos (E.1.2.) Cobranza (E.1.3.)

↑

SALIDAS
Factura Copia de factura Entrega del producto

INDICADORES

OBJETIVO
Brindar un servicio especializado a través de descuentos y condiciones específicas requeridas por el cliente para satisfacer sus necesidades.

↑      ↑

CONTROLES
Copia de la factura firmada por el cliente

REGISTROS/ANEXOS
Facturas

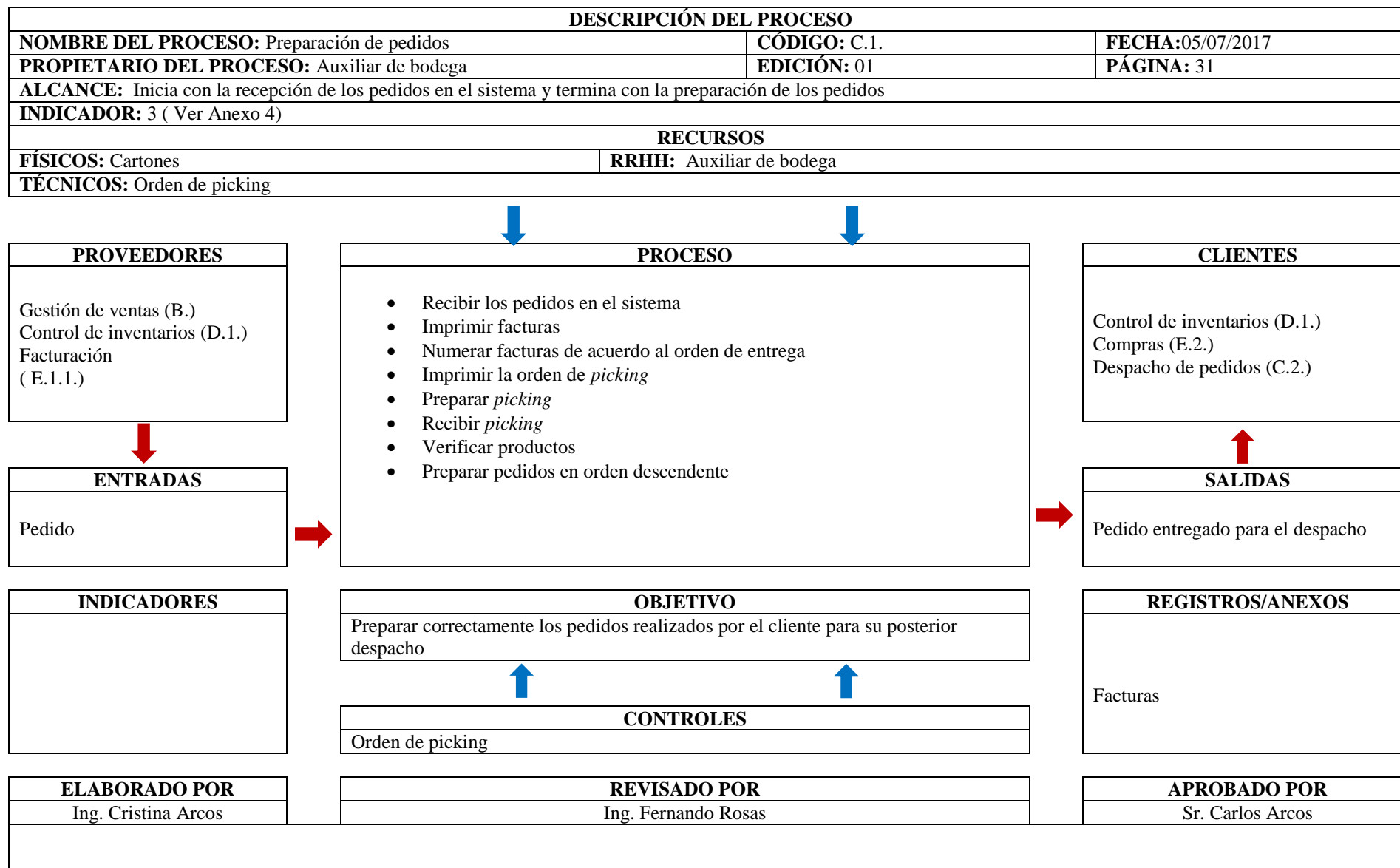
  

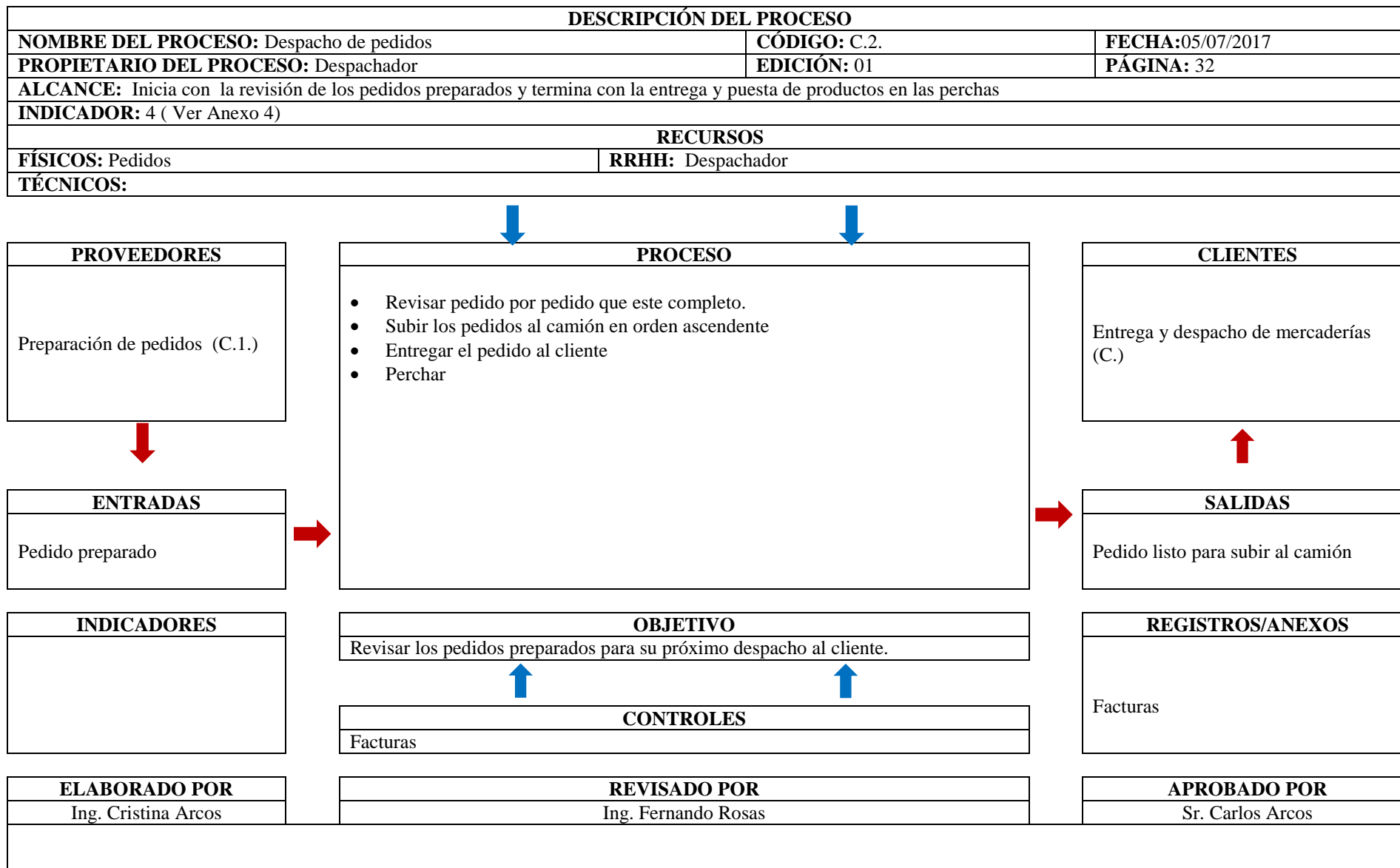
ELABORADO POR
Ing. Cristina Arcos

REVISADO POR
Ing. Fernando Rosas

APROBADO POR
Sr. Carlos Arcos







DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Control de inventarios	CÓDIGO: D.1.	FECHA: 05/17/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Administrador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 33
ALCANCE: Inicia con el control del inventario y termina con la actualización del mismo.		
INDICADOR: 5 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS: Bodega, lista de inventario	RRHH: Administrador	
TÉCNICOS: Sistema Mobilvendedor		

PROVEEDORES
Recepción y almacenamiento de mercadería (A.) Gestión de ventas (B.) Entrega y despacho de mercaderías (C.) Compras (E.2.)

↓

ENTRADAS
Lista de productos

↓      ↓

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imprimir hojas de inventario</li> <li>Organizar productos en la bodega</li> <li>Realizar conteo de productos</li> <li>Anotar</li> <li>Actualizar inventario en el sistema</li> </ul>

CLIENTES
Gestión de ventas (B.) Compras (E.2.)

↑

SALIDAS
Informe de inventario

INDICADORES

OBJETIVO
Mantener un control de inventario para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

↑      ↑

CONTROLES
Lista de productos

REGISTROS/ANEXOS
Informe de inventario

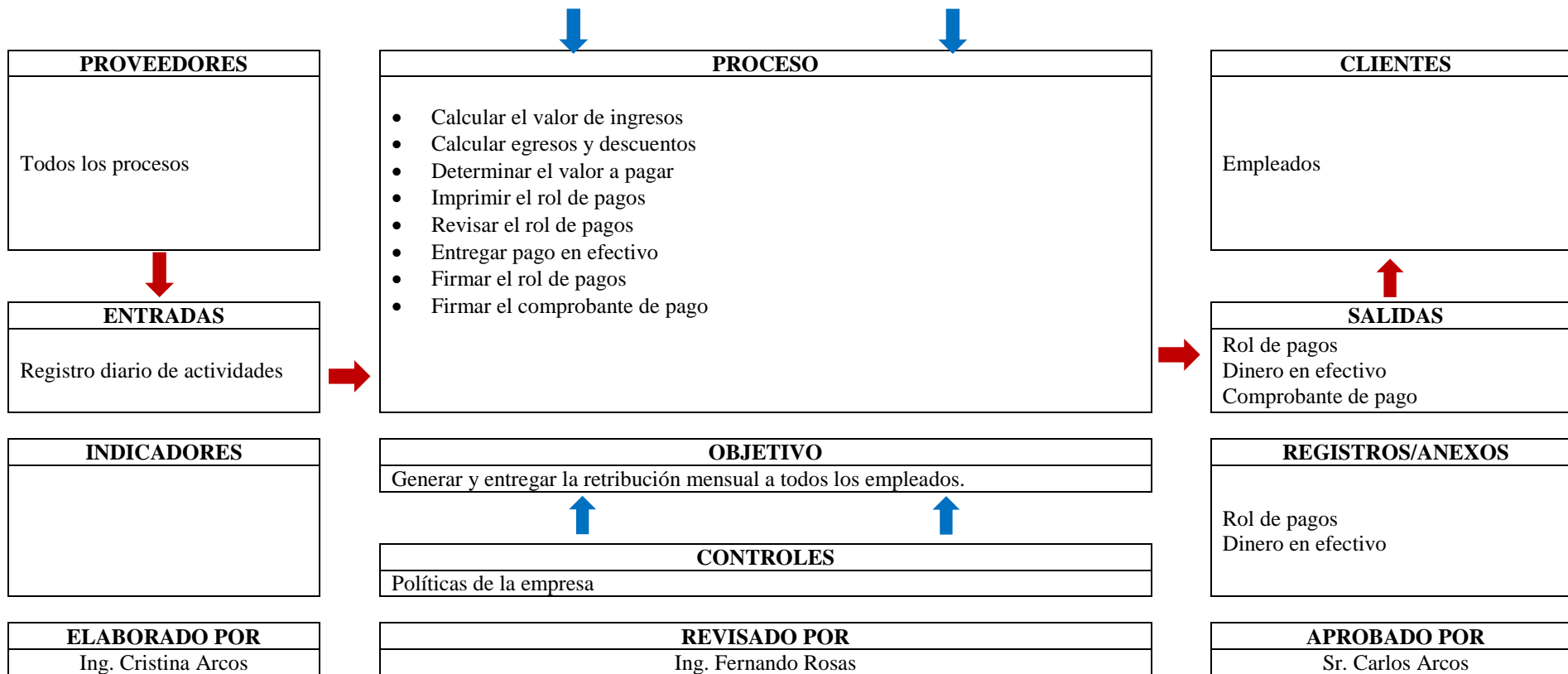
  

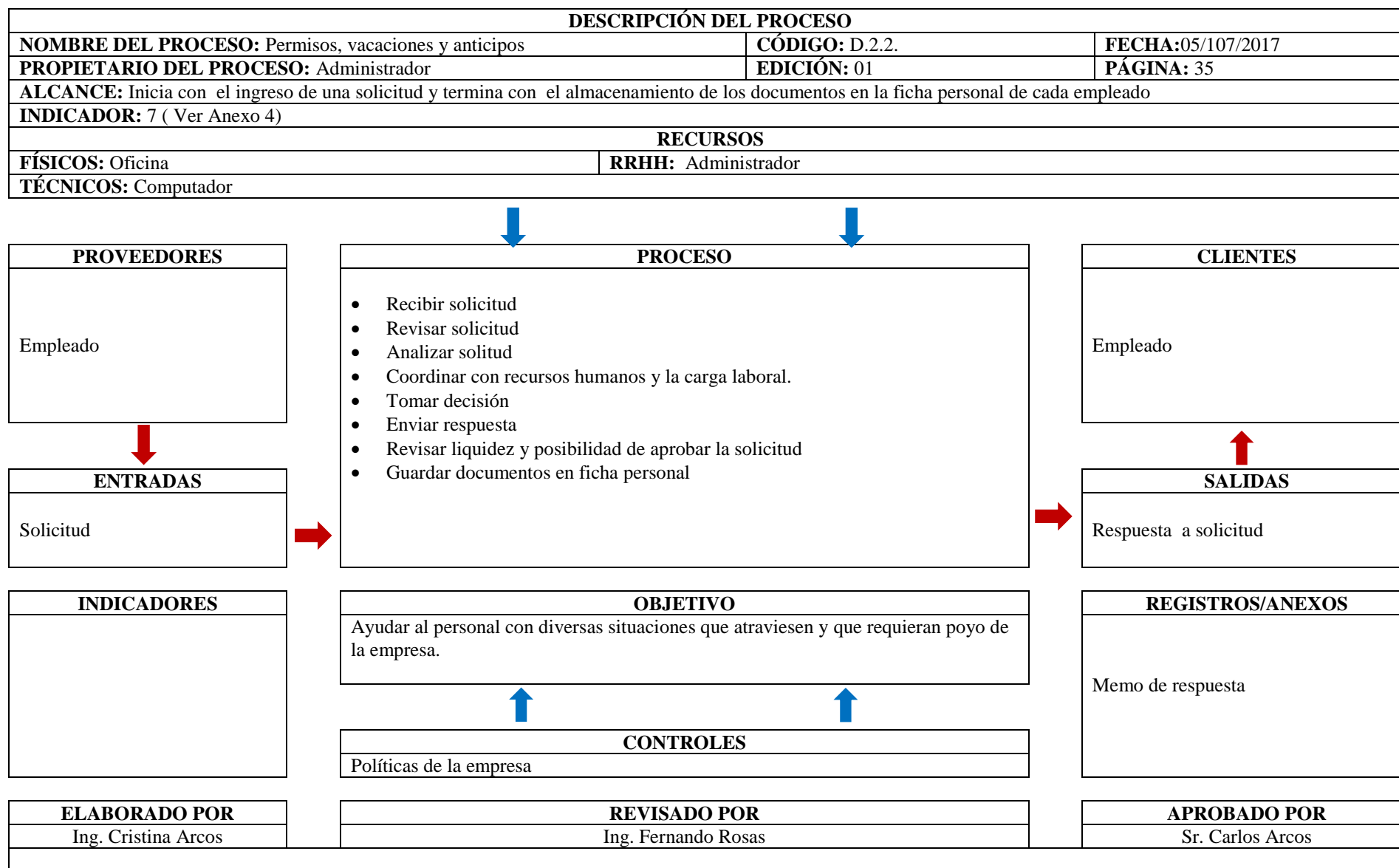
ELABORADO POR
Ing. Cristina Arcos

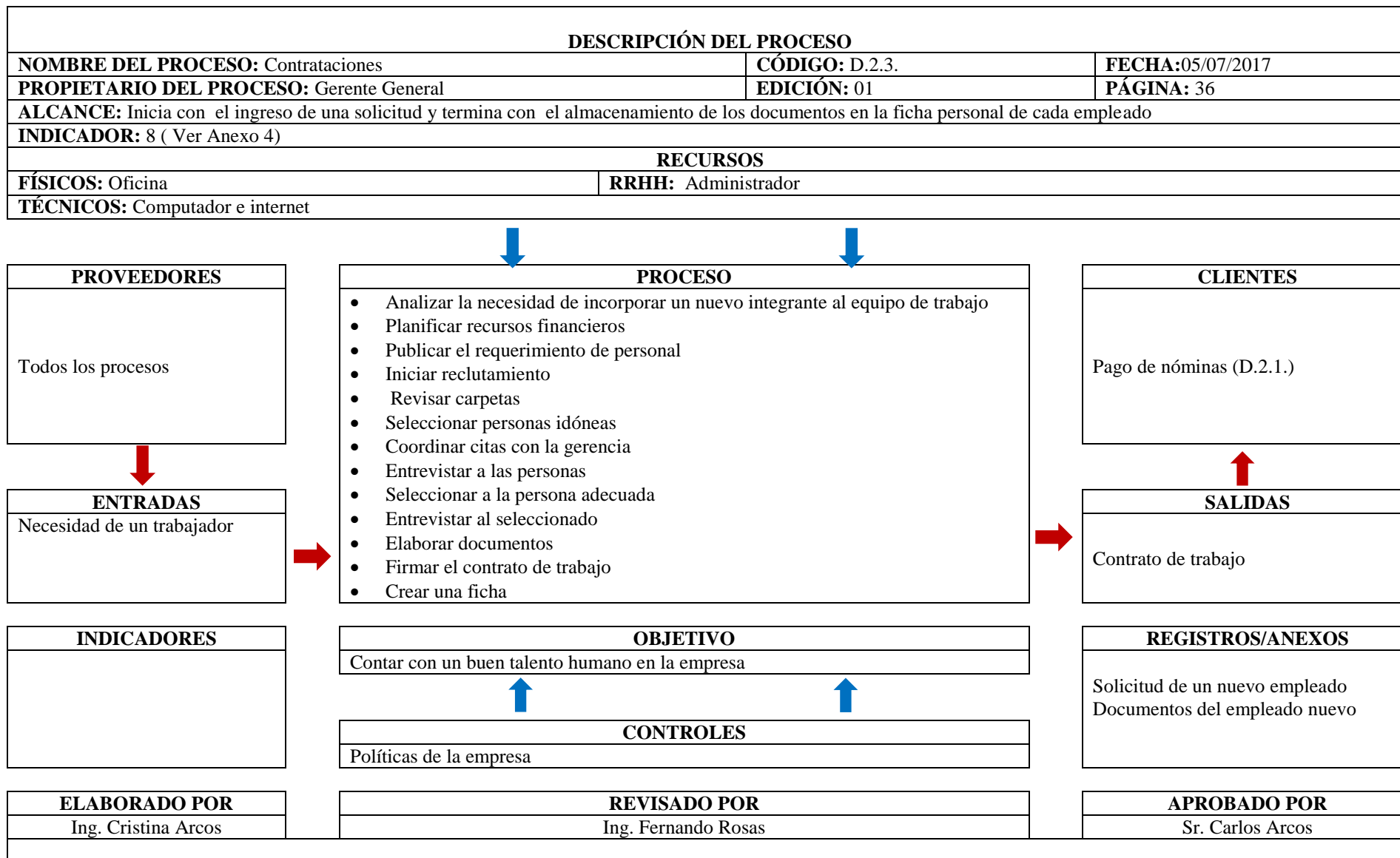
REVISADO POR
Ing. Fernando Rosas

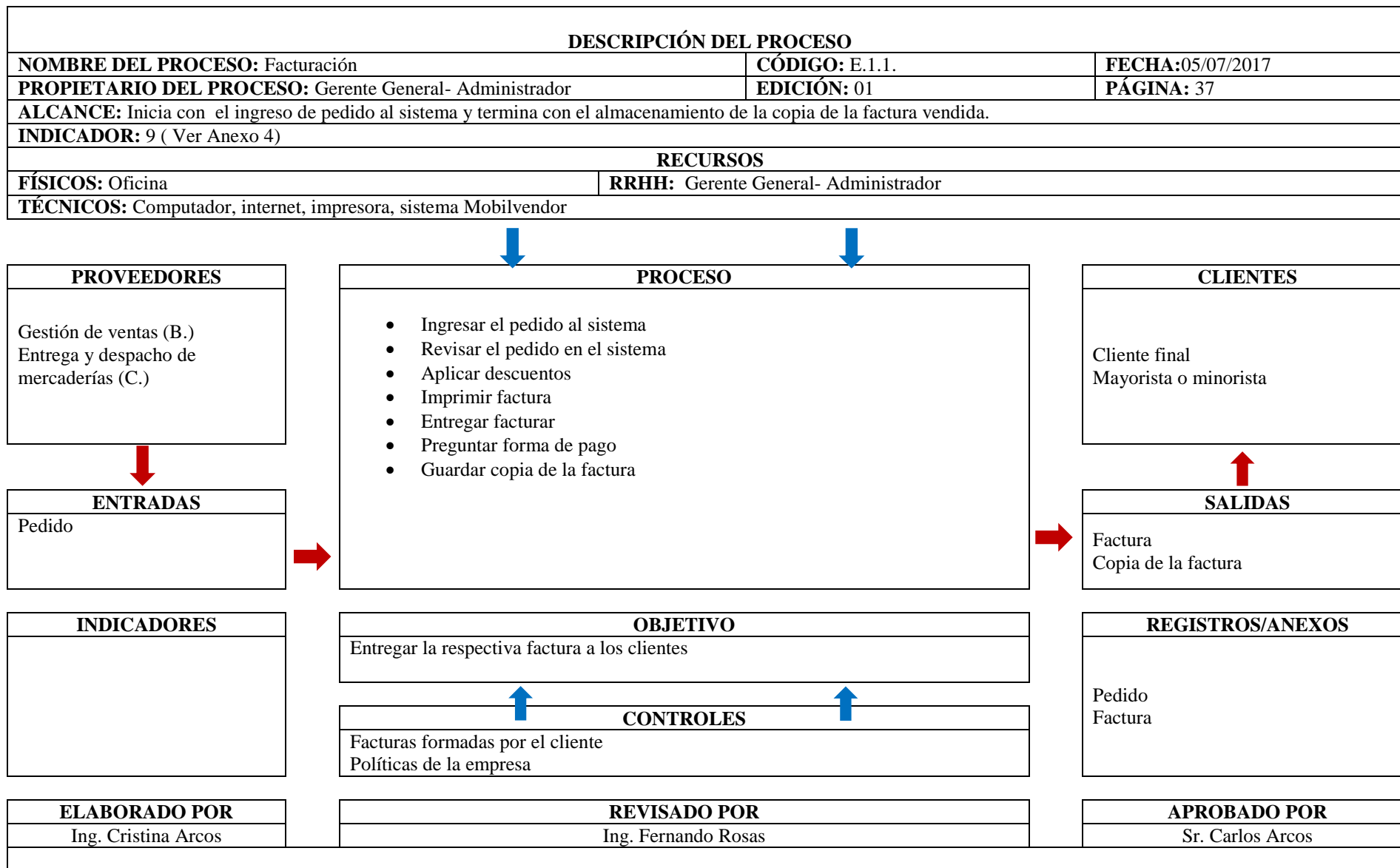
APROBADO POR
Sr. Carlos Arcos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Pago de nóminas	CÓDIGO: D.2.1.	FECHA:05/7/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Administrador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 34
ALCANCE: Inicia con el cálculo del valor de ingresos y termina con el pago a los empleados		
INDICADOR: 6 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina	RRHH: Administrador	
TÉCNICOS: Computador, Microsoft Excel.		

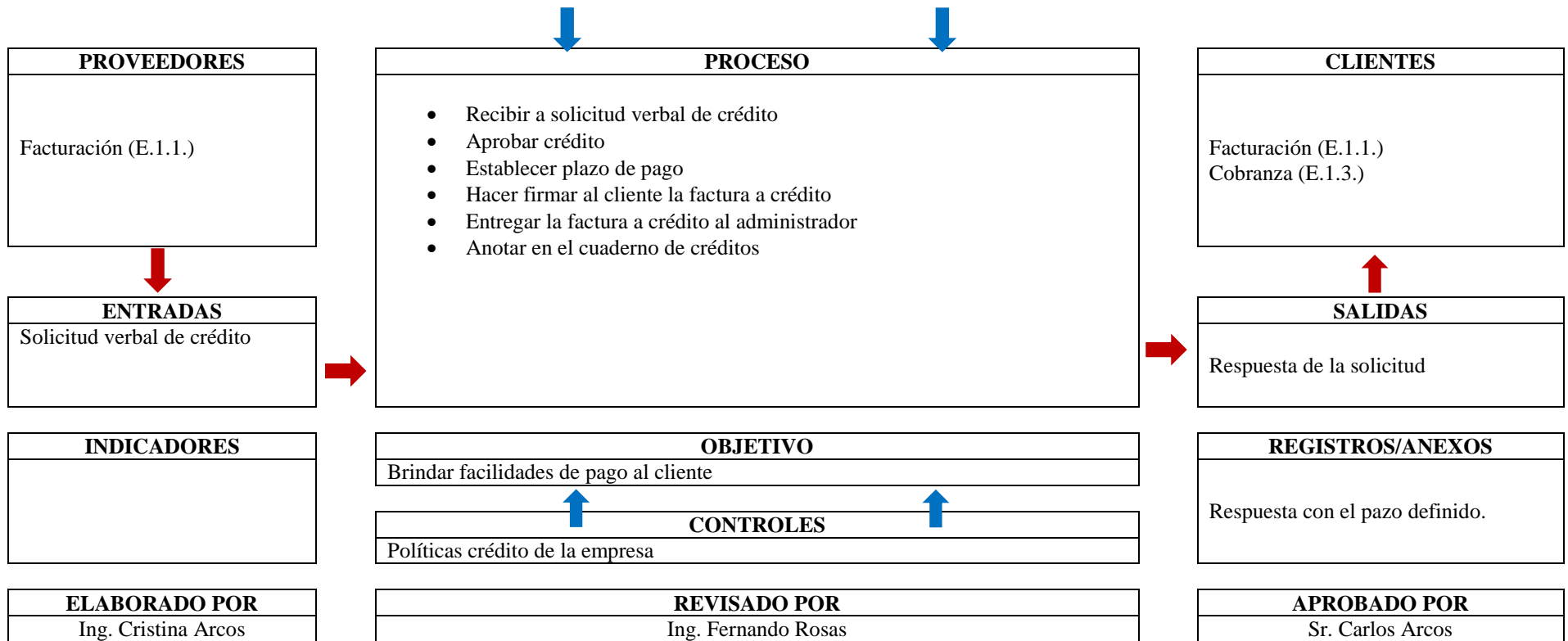






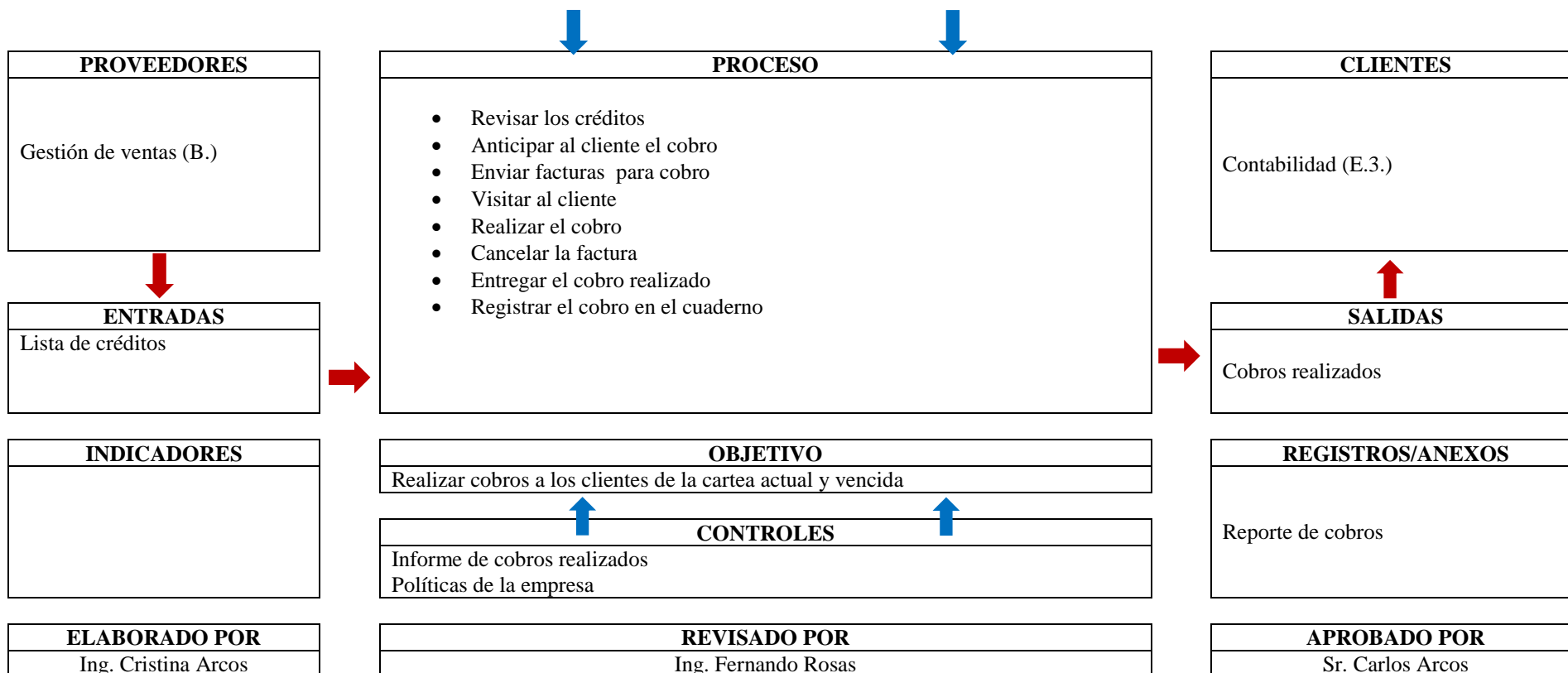


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Créditos	CÓDIGO: E.1.2.	FECHA:05/07/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Administrador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 38
ALCANCE: Inicia la solicitud de crédito y termina con la definición del plazo de pago de la factura.		
INDICADOR: 10 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina	RRHH: Administrador	
TÉCNICOS: Computador, registro de crédito		





DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Cobranza	CÓDIGO: E.1.3.	FECHA:05/07/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 39
ALCANCE: Inicia la revisión de los créditos y termina con el registro del cobro en el cuaderno		
INDICADOR: 11 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS:	RRHH: Vendedor	
TÉCNICOS: Facturas		



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Pedidos	<b>CÓDIGO:</b> E.2.1.	<b>FECHA:</b> 05/07/2017
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> Administrador	<b>EDICIÓN:</b> 01	<b>PÁGINA:</b> 40
<b>ALCANCE:</b> Inicia la revisión del inventario y termina con el envío del pedido por correo electrónico		
<b>INDICADOR:</b> 12 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
<b>FÍSICOS:</b> Oficina	<b>RRHH:</b> Administrador	
<b>TÉCNICOS:</b> Computadora, internet, correo electrónico		

PROVEEDORES
Control de inventarios (D.1.)

↓

ENTRADAS
Inventario

↓      ↓

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el inventario semanal</li> <li>Realizar una lista de los productos a pedir</li> <li>Descargar la plantilla para el pedido al proveedor</li> <li>Revisar el stock de productos</li> <li>Ingresar los datos en la plantilla</li> <li>Enviar el pedido por correo electrónico</li> </ul>

↑      ↑

OBJETIVO
Realizar pedidos al proveedor para mantener el stock necesario de productos

↑      ↑

CONTROLES
Inventario Stock Correo electrónico

CLIENTES
Pagos (E.2.2.)

↑

SALIDAS
Plantilla de pedido

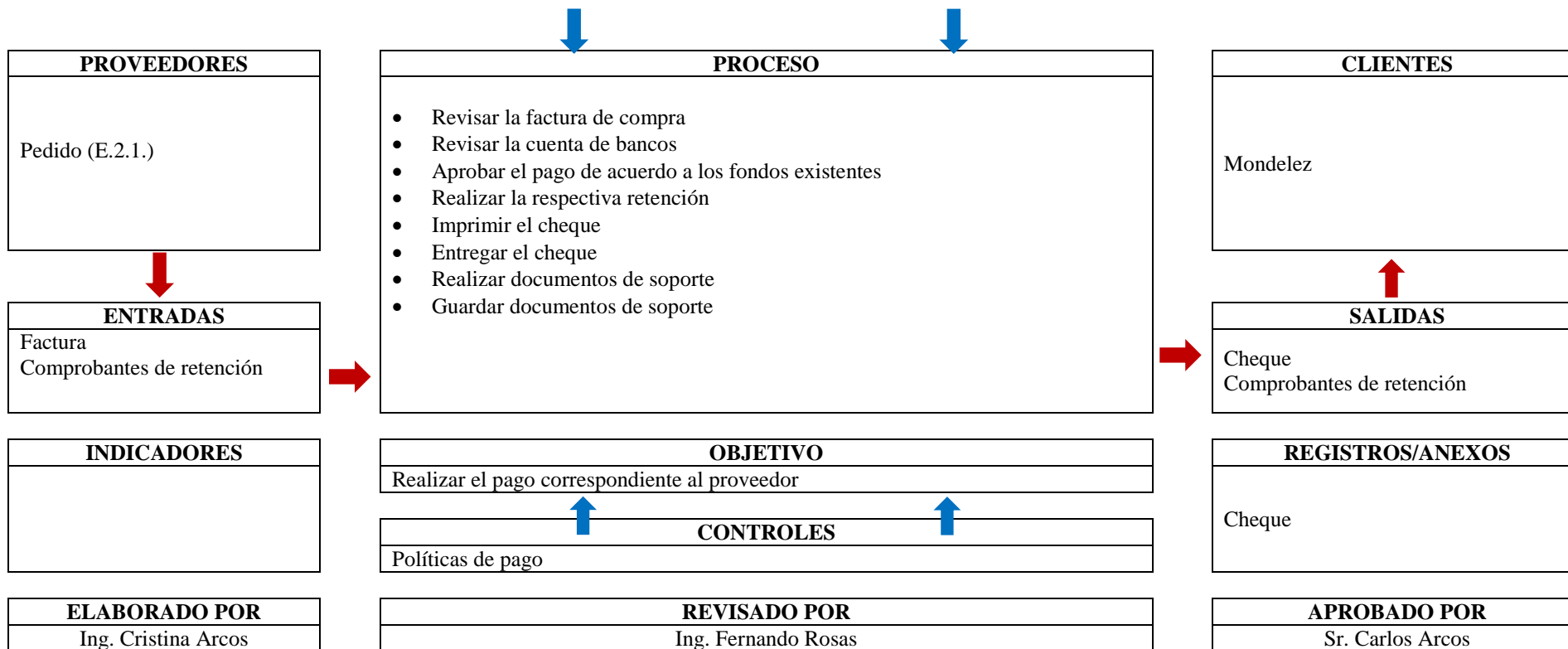
INDICADORES

REGISTROS/ANEXOS
Correo electrónico

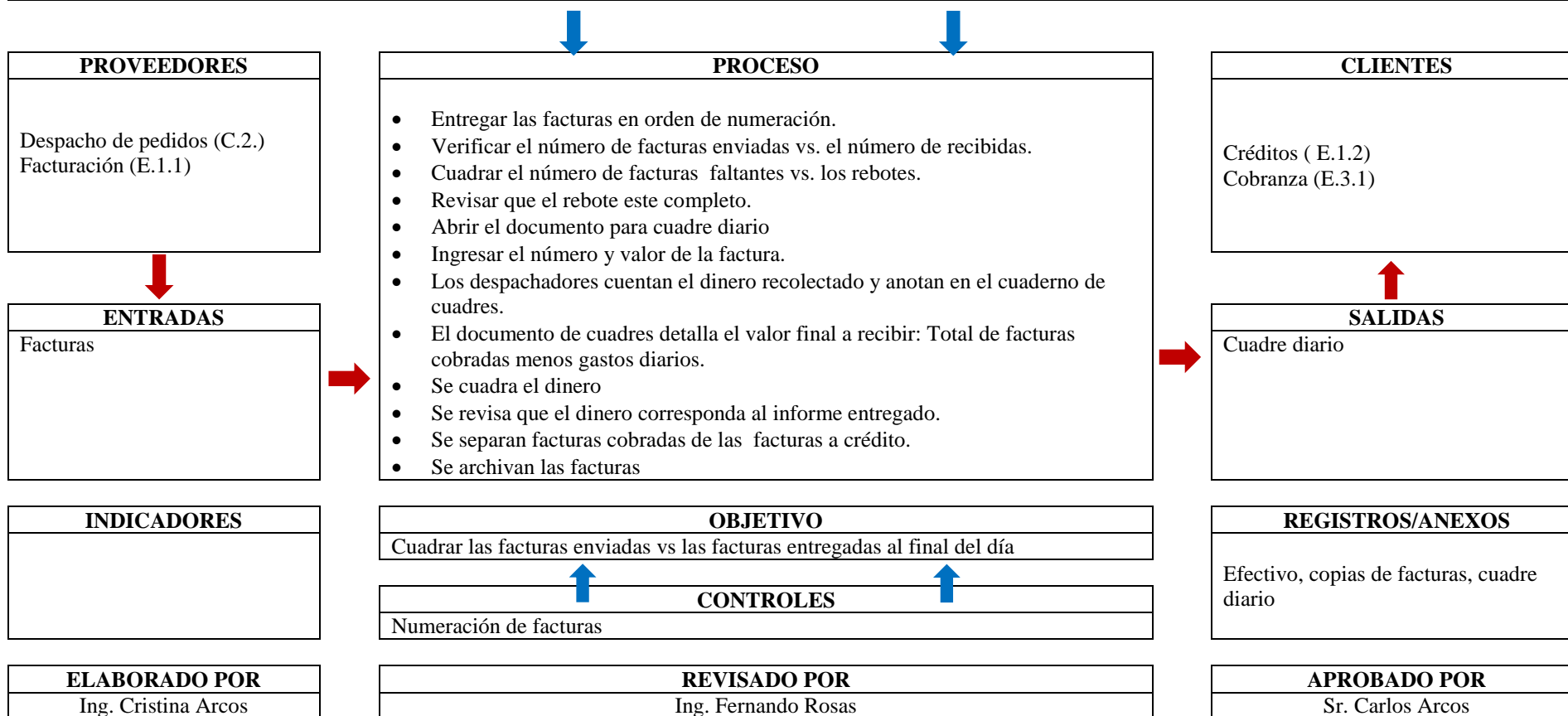
  

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
Ing. Cristina Arcos	Ing. Fernando Rosas	Sr. Carlos Arcos

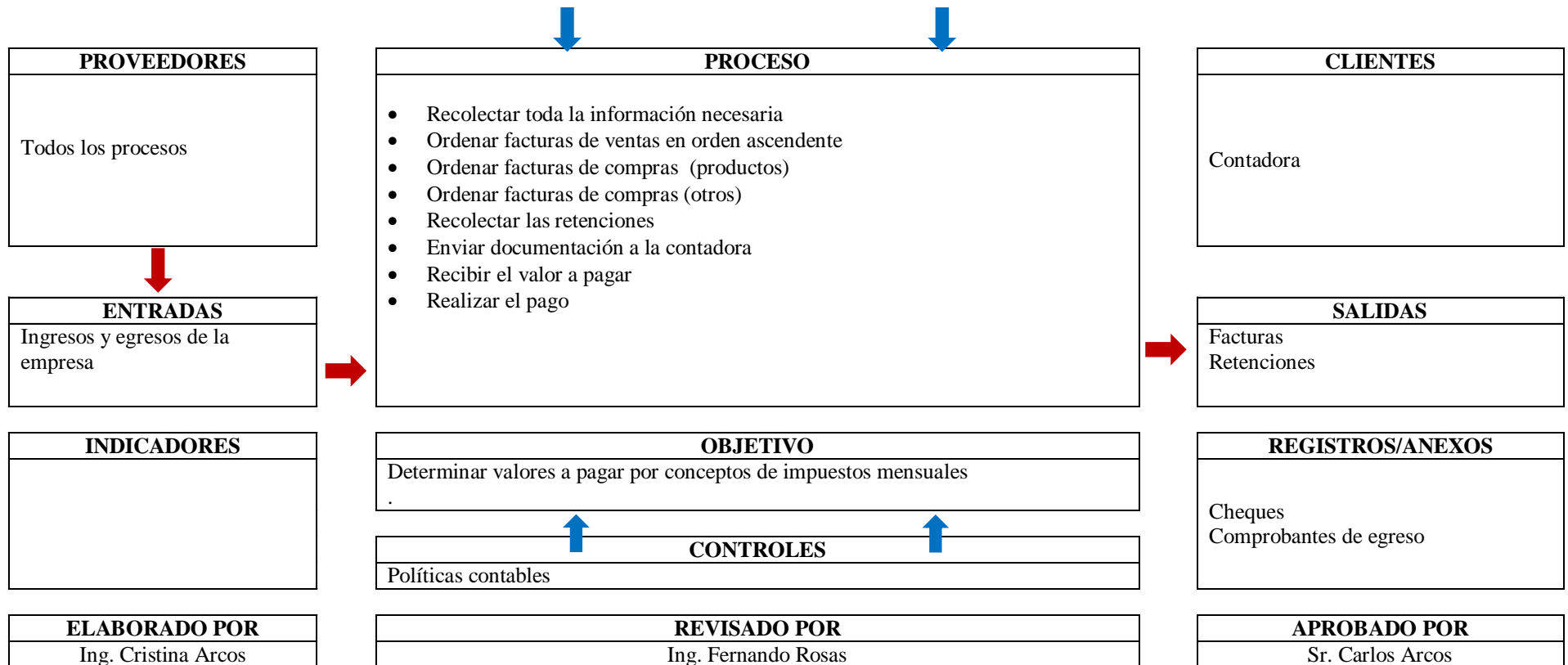
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Pagos		CÓDIGO: E.2.1.	FECHA:05/07/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General-Administrador		EDICIÓN: 01	PÁGINA: 41
ALCANCE: Inicia con la revisión de la factura de compra y termina con el almacenamiento de la misma para soporte.			
INDICADOR: 13 ( Ver Anexo 4)			
RECURSOS			
FÍSICOS: Oficina		RRHH: Gerente General-Administrador	
TÉCNICOS: Computadora, impresora.			



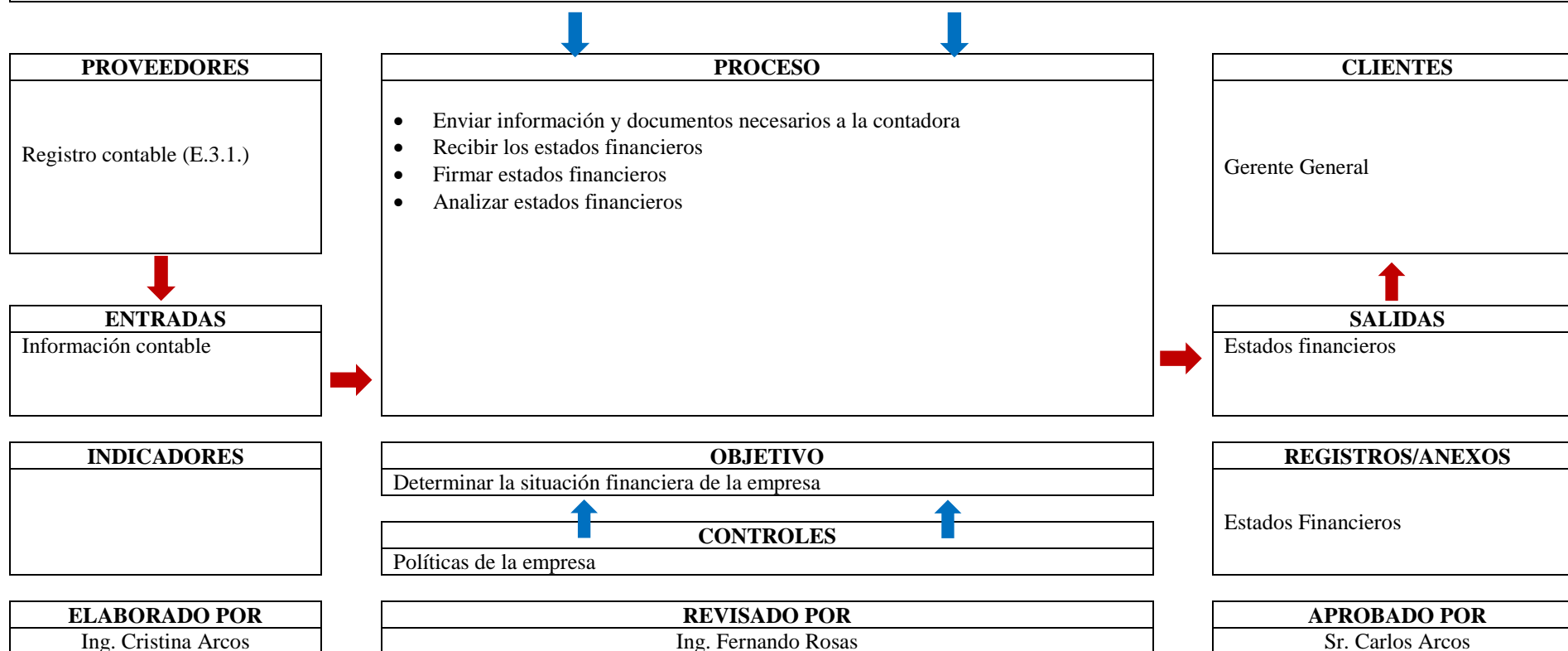
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Cuadrar facturas de venta	CÓDIGO: E.3.1.	FECHA:05/17/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Administrador- Despachador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 42
ALCANCE: Inicia con la recepción de las facturas de venta y termina con el archivo de las mismas		
INDICADOR: 14 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS: Escritorio	RRHH: Administrador- Despachador	
TÉCNICOS: Computadora		



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión tributaria	CÓDIGO: E.3.2.	FECHA:05/10/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 44
ALCANCE: Inicia con la recolección de la información y termina con el pago.		
RECURSOS		
FÍSICOS:	RRHH: Contador	
TÉCNICOS:		



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración de estados financieros	CÓDIGO: E.3.3.	FECHA:05/17/2017
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	EDICIÓN: 01	PÁGINA: 45
ALCANCE: Inicia con el envío de la información y los documentos a la contadora y termina con el análisis financiero de la empresa		
INDICADOR: 16 ( Ver Anexo 4)		
RECURSOS		
FÍSICOS:	RRHH: Contador	
TÉCNICOS:		



<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 46
		Código: MP

## 11. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Recepción y almacenamiento de mercadería	A.
	<b>PROCESO:</b>	
	<b>MICRO PROCESO:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 47

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recibir los documentos de envío.	A la llegada del camión se reciben los documentos enviados por el proveedor	Bodega	Bodeguero
2	Revisar que la factura este correcta	Una vez recibidos los documentos, verificar que la factura esté correcta, tanto en datos como en pedido.	Bodega	Bodeguero
3	Revisar que las cantidades sean las solicitadas	Revisar que lo que esta facturado concuerde con el pedido que se envió por correo electrónico al proveedor.	Bodega	Bodeguero
4	Revisar fechas de caducidad	Cuando el transportista comience a bajar el producto, es sumamente importante revisar las fechas de caducidad ubicadas en el exterior de la caja.	Bodega	Bodeguero
5	Colocar el producto en el lugar asignado	Colocar el producto en el lugar asignado, verificado que las cajas tengan la flecha indicada hacia el lado superior, también verificar si no hay producto de fechas anteriores para poder ordenar correctamente las cajas	Bodega	Bodeguero
6	Firmar guías de remisión	Una vez recibido y verificado todo el producto, se firman las guías de remisión.	Bodega	Bodeguero



<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de ventas	<b>B.</b>
	<b>PROCESO:</b>	
	<b>MICRO PROCESO:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 48

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recibir los requerimientos del cliente	El vendedor llega a la tienda y recibe todos los requerimientos del cliente (productos, descuentos, promociones).	Tienda	Vendedor
2	Realizar la toma del pedido	El vendedor toma el pedido en la tableta	Tienda	Vendedor
3	Verificar stock	Antes de confirmar, se verifica el stock de los productos solicitados por el cliente	Tienda	Vendedor
4	Confirmar pedido	Una vez verificado el stock, el pedido se confirma con el cliente. De esta manera el cliente revisa que su petición este correcta	Tienda	Vendedor
5	Ingresar pedido en el sistema	El pedido se ingresa a sistema. Al finalizar todas las ventas del día, el vendedor sincroniza la tableta para que los pedidos aparezcan en el sistema del encargado de la facturación.	Tienda	Vendedor
6	Imprimir factura	Con todas las ventas del día sincronizadas, se coloca las facturas en la impresora y se imprimen los pedidos.	Oficina	Administrador
7	Preparar pedido	Una vez impresa a factura, se envía a bodega para que el pedido sea preparado.	Bodega	Auxiliar
8	Revisar pedido	Se revisa el pedido y se sube al camión	Bodega	Despachador
9	Despachar	EL camión se dirige a las rutas establecidas para el día.	Bodega	Despachador
10	Entregar pedido al cliente	EL camión llega la tienda y baja el pedido del camión para su entrega al cliente.	Tienda	Despachador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Entrega y despacho de mercaderías	C.
	<b>PROCESO:</b> Preparación de pedidos	C.1.
	<b>MICRO PROCESO:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 49

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recibir los pedidos en el sistema	El vendedor sincroniza la tableta para que los pedidos aparezcan en el sistema	Oficina	Administrador
2	Imprimir facturas	Se imprimen las facturas del día Sistema Movilvendedor > ordenes, FACTURAS	Oficina	Administrador
3	Numerar facturas de acuerdo al orden de entrega	Separar las facturas y enumerar de acuerdo al orden del despacho	Oficina	Vendedor
4	Imprimir la orden de picking	Ingresa en el sistema Movilvendedor > órdenes > señalar la información de las tres tabletas > exportar documento. Se abre un documento en Excel e imprimir.	Oficina	Administrador
5	Preparar picking	De acuerdo al documento impreso, sacar todos los productos que se necesitan para preparar los pedidos.	Bodega	Auxiliar
6	Recibir picking	Se contabilizan todos los productos recibidos para la preparación de los pedidos	Bodega	Auxiliar
7	Verificar productos	Se verifica que todos los productos estén correctos y en la cantidad, sabor y gramaje establecido.	Bodega	Auxiliar
8	Preparar pedidos en orden descendente	Se colocan los productos en cartones de acuerdo a los ítems establecidos en las facturas.	Bodega	Auxiliar

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Entrega y despacho de mercaderías	C.
	<b>PROCESO:</b> Despacho de pedidos	C.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 50

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Revisar pedido por pedido que este completo.	De acuerdo con la factura de cada cliente, revisar ítem por ítem. En el caso de haber faltantes solicitar al Gerente General.	Bodega	Despachador
2	Subir los pedidos al camión en orden ascendente	Verificar que este la factura y la copia de la factura en el cartón del pedido, para que sean subidos al camión ordenadamente de acuerdo a la ruta establecida.	Bodega	Despachador
3	Entregar el pedido al cliente	Llegar al primer cliente de la ruta y bajar el pedido del camión. Entregar la factura al cliente y revisar el pedido ítem por ítem para que las dos partes verifiquen que el pedido está completo.	Tienda	Despachador
4	Perchar	Colocar los productos en las perchas, exhibidores, vitrinas o el lugar determinado por el cliente para la exhibición de nuestro producto.	Tienda	Despachador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión administrativa	D.
	<b>PROCESO:</b> Control de Inventarios	D.1.
	<b>MICRO PROCESO:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 51

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Imprimir hojas de inventario	En la computadora de la oficina seguir los siguientes pasos: Escritorio> Camdis > Inventario Abrir el documento e imprimir	Oficina	Administrador
2	Organizar productos en la bodega	Revisar que todo esté en orden en la bodega para poder realizar el inventario	Bodega	Administrador
3	Realizar conteo de productos	De acuerdo con la lista que está en el documento que se imprimió, contar por cajas y por unidades todos productos.	Bodega	Administrador
4	Anotar	Anotar los datos obtenidos	Bodega	Administrador
5	Actualizar inventario en el sistema	Ingresa el sistema Mobilvendedor y verificar el inventario físico vs el del sistema. Corregir los datos en el caso de ser necesario.	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión administrativa	D.
	<b>PROCESO:</b> Administración del talento humano	D.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Pago de nóminas	D.2.1
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 52

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Calcular el valor de ingresos	En base a los días trabajados se calcula el valor de ingresos y el de provisiones (xii y xiii sueldo)	Oficina	Administrador
2	Calcular egresos y descuentos	Se revisa la ficha de cada empleado y se calcula el valor de anticipos, descuentos y provisiones. (iess)	Oficina	Administrador
3	Determinar el valor a pagar	Se calcula el valor final a pagar	Oficina	Administrador
4	Imprimir el rol de pagos	Imprimir el rol de pagos general para el archivo de la empresa. Imprimir el rol de pagos personal para entregar a cada empleado.	Oficina	Administrador
5	Revisar el rol de pagos	Se revisa que los valores estén correctos y se aprueba el rol	Oficina	Administrador
6	Entregar pago en efectivo	Se entrega al empleado el valor a pagar en efectivo.	Oficina	Administrador
7	Firmar el rol de pagos	EL rol de pagos debe ser firmado por el administrador, lo cual indica que el valor está aprobado	Oficina	Administrador
8	Firmar el comprobante de pago	El empleado también firma el rol de pagos lo cual indica que está de acuerdo con el valor recibido.	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión administrativa	D.
	<b>PROCESO:</b> Administración del talento humano	D.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Permisos, vacaciones, anticipos	D.2.2
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 53

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recibir solicitud	El Gerente recibe la solicitud	Oficina	Gerente General
2	Revisar solicitud	Se revisa la solicitud	Oficina	Gerente General
3	Analizar solicitud	La solicitud es analizada para dar una respuesta	Oficina	Gerente General
4	Coordinar con recursos humanos y la carga laboral.	En caso de ser vacaciones o permiso es necesario que se coordine la carga laboral y resto del talento humano para que sigan sus actividades correctamente y se pueda suplir el trabajo del empleado ausente.	Oficina	Gerente General
5	Tomar decisión	Con el análisis anterior se puede tomar una decisión sobre la solicitud	Oficina	Gerente General
6	Enviar respuesta	Se envía la respuesta al administrador para que indique la decisión verbal al empleado.	Oficina	Administrador
7	Revisar liquidez y posibilidad de aprobar la solicitud	Para el caso de anticipos, dependiendo del monto se debe revisar la liquidez de la empresa y la disponibilidad de recursos.	Oficina	Administrador
8	Guardar documentos en ficha personal	Se guarda la solicitud en la ficha de la persona.	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión administrativa	D.
	<b>PROCESO:</b> Administración del talento humano	D.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Contrataciones	D.2.3.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 54

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Analizar solicitud	Se identifica la necesidad de incorporar un nuevo empleado al equipo de trabajo.	Oficina	Gerente General
2	Planificar recursos financieros	Se planifica recursos financieros para la contratación de una nueva persona.	Oficina	Gerente General Administrador
3	Publicar el requerimiento de personal	Se publica en el periódico El Heraldo de la ciudad de Ambato el requerimiento de personal. Se solicita enviar la hoja de vida a correo electrónico de la empresa.	Administración	Administrador
4	Iniciar reclutamiento	Se revisa el correo electrónico durante el periodo de una semana a partir de la publicación del anuncio en el periódico.	Administración	Administrador
5	Revisar carpetas	Se revisan todas las hojas de vida recibidas	Administración	Administrador
6	Seleccionar personas idóneas	Se selecciona las personas con el perfil requerido, las que no cumplan el perfil se descartan.	Administración	Gerente General Administrador
7	Coordinar citas con la gerencia	El administrador llama a las personas seleccionadas para coordinar una cita con el Gerente, en la cual se establece hora y fecha.	Administración	Administrador
8	Entrevistar a las personas	El Gerente entrevista personalmente con el aspirante.	Oficina	Gerente General
9	Seleccionar a la persona adecuada	Después de las entrevistas, el Gerente y el administrador deciden la persona indicada para el puesto.	Administración	Gerente General Administrador
10	Entrevistar al seleccionado	EL Gerente se contacta con la persona seleccionada para una nueva entrevista, en la cual se indica todo lo relacionado con la empresa: Horarios, sueldo, actividades, entre otros.	Oficina	Gerente General
11	Elaborar documentos	Si la persona seleccionada acepta el puesto, se procede a elaborar los documentos legales: contrato de trabajo.	Administración	Administrador
12	Firmar el contrato de trabajo	Se procede a la firma del contrato con el empleado	Administración	Administrador
13	Crear una ficha	Se crea una ficha personal del nuevo empleado y se guardan los documentos en la respectiva carpeta.	Administración	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Tesorería	E.1.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Facturación	E.1.1.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 55

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Ingresar el pedido al sistema	El vendedor ingresa el pedido al sistema a través de la tableta	Tienda	Vendedor
2	Revisar el pedido en el sistema	Se revisan todos los pedidos en el sistema Mobilvendedor: Órdenes > procesos > facturas	Oficina	Administrador
3	Aplicar descuentos	Descuentos		
4	Imprimir factura	Se convierten los pedidos en factura: Órdenes > pedido Y se imprime la factura para el posterior despacho de los productos facturados	Oficina	Administrador
5	Entregar facturar	El despachador llega a la tienda, entrega el pedido y finalmente la factura al cliente	Tienda	Despachador
6	Preguntar forma de pago	El despachador pregunta la forma de pago. Si es pago en efectivo, el despachador coloca la frase “cancelado” conjuntamente con la fecha a lo largo de toda la factura. Si es a crédito, el cliente tiene que firmar la factura, si realiza un abono se anota en la factura conjuntamente con el valor y la fecha.	Tienda	Despachador
7	Guardar copia de la factura	Finalmente el despachador entrega la factura original al cliente y se queda con la copia	Tienda	Despachador



<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Tesorería	E.1.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Créditos	E.1.2.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 56

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recibir a solicitud verbal de crédito	El vendedor llama al Gerente para indicar la solicitud de crédito de un cliente	Tienda	Despachador
2	Aprobar crédito	El Gerente aprueba el crédito	Oficina	Gerente
3	Establecer plazo de pago	El Gerente determina el plazo de pago: 1 semana. 15 días o un mes.	Oficina	Gerente
4	Hacer firmar al cliente la factura a crédito	El despachador, después de entregar el producto, hace que el cliente firme la factura a crédito	Tienda	Despachador
5	Entregar la factura a crédito al administrador	Al finalizar la ruta, se entregan las facturas al administrador.	Oficina	Despachador
6	Anotar en el cuaderno de créditos	El administrador anota en el cuaderno todas las facturas del día: cliente, número de factura y valor	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Tesorería	E.1.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Cobranza	E.1.3.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 57

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Revisar los créditos	Cada día, el administrador revisa todas las facturas que están pendientes de cobro	Oficina	Administrador
2	Enviar facturas para cobro	Se envían todas las facturas de cobro vendedor	Oficina	Administrador
3	Visitar al cliente	Se visita al cliente el día establecido en la ruta	Tienda	Vendedor
4	Realizar el cobro	Se indica la factura a crédito y se realiza el cobro. En el caso de ser solamente un abono, se anota en la factura.	Tienda	Vendedor
5	Cancelar la factura	Si el cliente cancelo la totalidad de la factura, se escribe la frase “cancelado” conjuntamente con la fecha	Tienda	Vendedor
6	Entregar el cobro realizado	Al finalizar el día, se entregan todas las facturas enviadas, conjuntamente con el dinero recibido.	Oficina	Vendedor Administrador
7	Registrar el cobro en el cuaderno	Se registra este pago en el cuaderno de créditos. Si la factura se canceló totalmente, se procede de la misma manera a colocar “cancelado” junto con la fecha. SI es un abono, se anota el saldo de la factura y la fecha.	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Compras	E.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Pedidos	E.2.1.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 58

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Revisar el inventario semanal	Revisar el producto existente en la bodega	Bodega	Gerente General
2	Realizar una lista de los productos a pedir	Imprimir cada vez las hojas para realizar los pedidos: Escritorio > CAMDIS > formato de pedidos Detallar el número de productos a pedir	Oficina	Administrador
3	Descargar la plantilla para el pedido al proveedor	Entrar al correo electrónico de la empresa y descargar la plantilla de pedido enviada por el supervisor.	Oficina	Administrador
4	Revisar el stock de productos	Revisar en el correo la información acerca de stock, productos discontinuados y distributivos.	Oficina	Administrador
5	Ingresar los datos en la plantilla	Ingresar la cantidad requerida de productos en la casilla determinada en la plantilla	Oficina	Administrador
6	Enviar el pedido por correo electrónico	Guardar el documento: Escritorio >CAMDIS >pedidos Guardar el documento con el número de semana y mes. Entrar al correo electrónico, redactar el pedido y adjuntar la plantilla. Enviar el correo a supervisor.	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Compras	E.2.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Pagos	E.2.2.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 59

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Revisar la factura de compra	En el archivo, revisar la factura correspondiente al pago	Oficina	Gerente General
2	Revisar la cuenta de bancos	Ingresar a la cuenta del banco de la empresa para verificar el efectivo disponible	Oficina	Gerente General
3	Aprobar el pago de acuerdo a los fondos existentes	De acuerdo al efectivo, se analiza si el pago se realiza a la fecha o no.	Oficina	Gerente General
4	Realizar la respectiva retención	De acuerdo con el monto de pago, se realiza la retención al proveedor	Oficina	Administrador
5	Imprimir el cheque	Para imprimir el cheque: Escritorio > CAMDIS > cheque Se abre un documento en Excel y se cambia los datos de acuerdo al valor y fecha.	Oficina	Administrador
6	Entregar el cheque	Se entrega el cheque al supervisor	Oficina	Gerente General
7	Realizar documentos de soporte	Se realiza una copia del cheque y un recibo	Oficina	Administrador
8	Guardar documentos de soporte	Se guardan los documentos en la carpeta de pagos	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad	E.3.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Cuadrar facturas de venta	E.3.1.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 60

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Entregar las facturas en orden de numeración.	Llegan los despachadores a la oficina y entregan a las facturas del día en orden ascendente al administrador	Oficina	Despachador
2	Verificar el número de facturas enviadas vs. el número de recibidas.	Se reciban que las facturas estén completas de acuerdo al número anotado en la mañana. Se anotan las facturas faltantes, lo cual significa que existe un rebote.	Oficina	Administrador
3	Cuadrar el número de facturas faltantes vs. los rebotes.	Se revisa los rebotes y se cuadra con el número de facturas que faltan	Oficina	Administrador
4	Revisar que el rebote este completo.	Se revisa que el rebote este completo, es decir que este toda la mercadería facturada.	Oficina	Administrador
5	Abrir el documento para cuadre diario	En la computadora: Escritorio >CAMDIS > Cuadros diarios. Copiar el documento del día anterior, pero cambiar la fecha. Abrir el documento	Oficina	Administrador
6	Ingresar el número y valor de la factura.	Se ingresan los datos factura por factura, de acuerdo a los cobros y créditos con su respectiva cantidad.	Oficina	Administrador
7	Los despachadores cuentan el dinero recolectado y anotan en el cuaderno de cuadres.	Los despachadores ordenan el dinero de acuerdo a su denominación, es decir por grupos. De la misma manera con las monedas. Anotan el valor en su cuaderno de cuadres. Anotan también el valor de cheques y de gastos diarios.	Oficina	Despachador
8	El documento de cuadres detalla el valor final a recibir: Total de facturas cobradas menos gastos diarios.	Una vez ingresadas todas las facturas, anotados todos los gastos, y la cantidad de billetes monedas y cheques, el documento de cuadres arroja automáticamente el valor de dinero a recibir por parte de los despachadores.	Oficina	Administrador
9	Cuadrar el dinero	Se revisa que el valor del informe cuadre con el valor del documento.	Oficina	Administrador
10	Revisar que el dinero corresponda al informe entregado.	Se revisa que el dinero recibido cuadre con el informe.	Oficina	Administrador
11	Se separan facturas cobradas de las facturas a crédito.	Una vez que se haya cuadrado, se separan las facturas canceladas de las facturas a crédito.	Oficina	Administrador
12	Archivar las facturas	Las facturas cobradas se archivan en orden numérico descendente y las facturas a créditos se anotan en el cuaderno y se archivan en la carpeta del día correspondiente a la venta	Oficina	Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad	E.3.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Gestión tributaria	E.3.2.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 61

#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
1	Recolectar toda la información necesaria	Recolectar todos los documentos del mes: facturas, retenciones, peajes.	Oficina	Todos
2	Ordenar facturas de ventas en orden ascendente	Las facturas de venta se ordenan en forma ascendente. En el caso de que la factura esté almacenada en la carpeta de créditos, sacar una copia para completar la secuencia del mes.	Oficina	Administrador
3	Ordenar facturas de compras (productos)	Sacar todas las facturas de compras al proveedor del mes correspondiente.	Oficina	Administrador
4	Ordenar facturas de compras (otros)	Sacar todas las facturas de otras compras que no correspondan al proveedor	Oficina	Todos
5	Recolectar las retenciones	Recolectar todas las retenciones del mes correspondiente	Oficina	Todos
6	Enviar documentación a la contadora	Una vez recolectada y ordenada toda la documentación, enviar a la contadora.	Oficina	Administrador
7	Recibir el valor a pagar	La contadora realiza los procesos correspondientes y envía un mensaje con el valor a cancelar.	Oficina	Administrador
8	Realizar el pago	Se revisa los fondos de la cuenta bancaria y se realiza el pago en efectivo del mes correspondiente.	Banco	Administrador

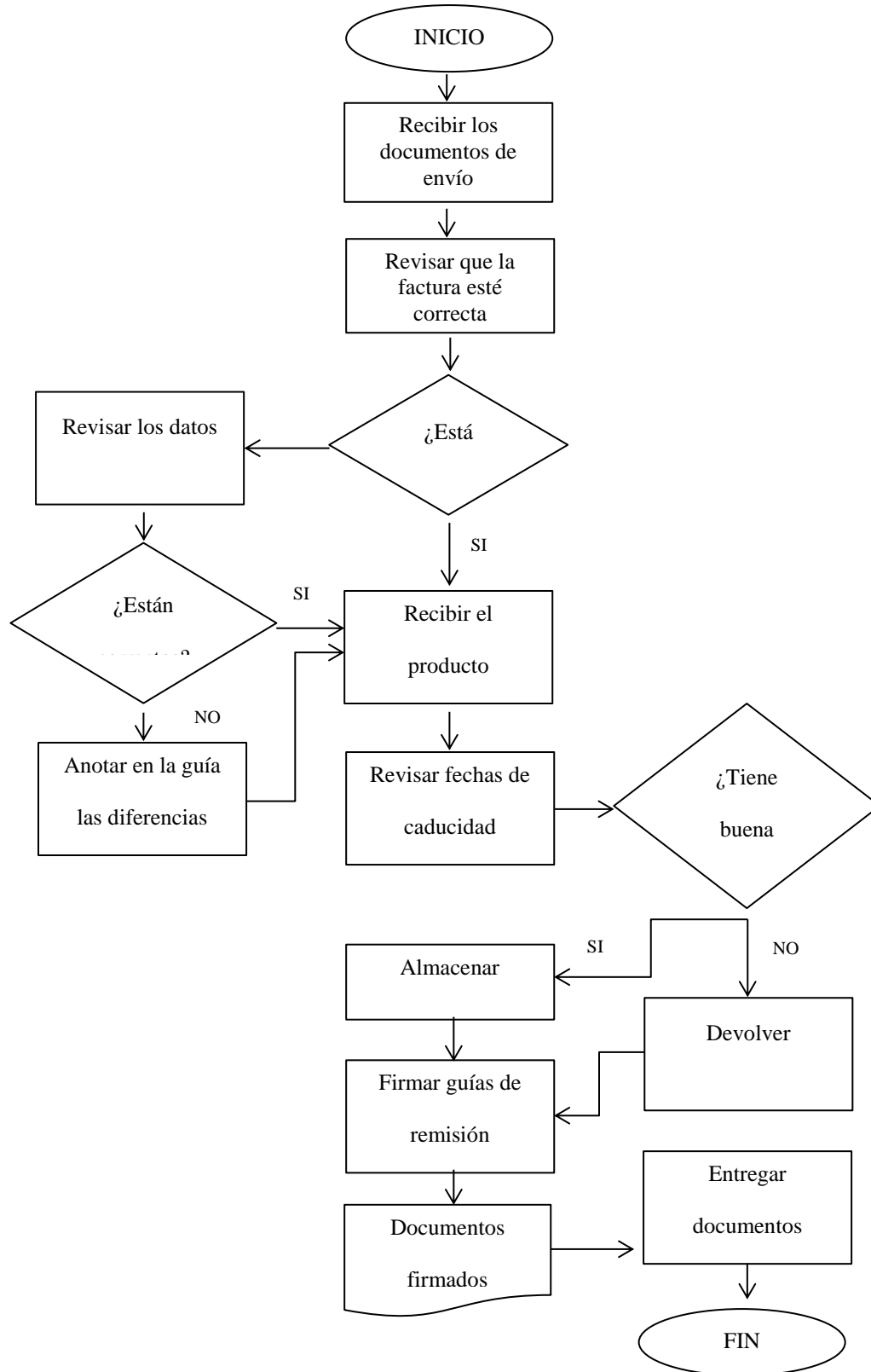
<b>CAMDIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
	<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión financiera	E.
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad	E.3.
	<b>MICRO PROCESO:</b> Elaboración de estados financieros	E.3.3.
	<b>ELABORADO POR:</b> Cristina Arcos	Pág. 62

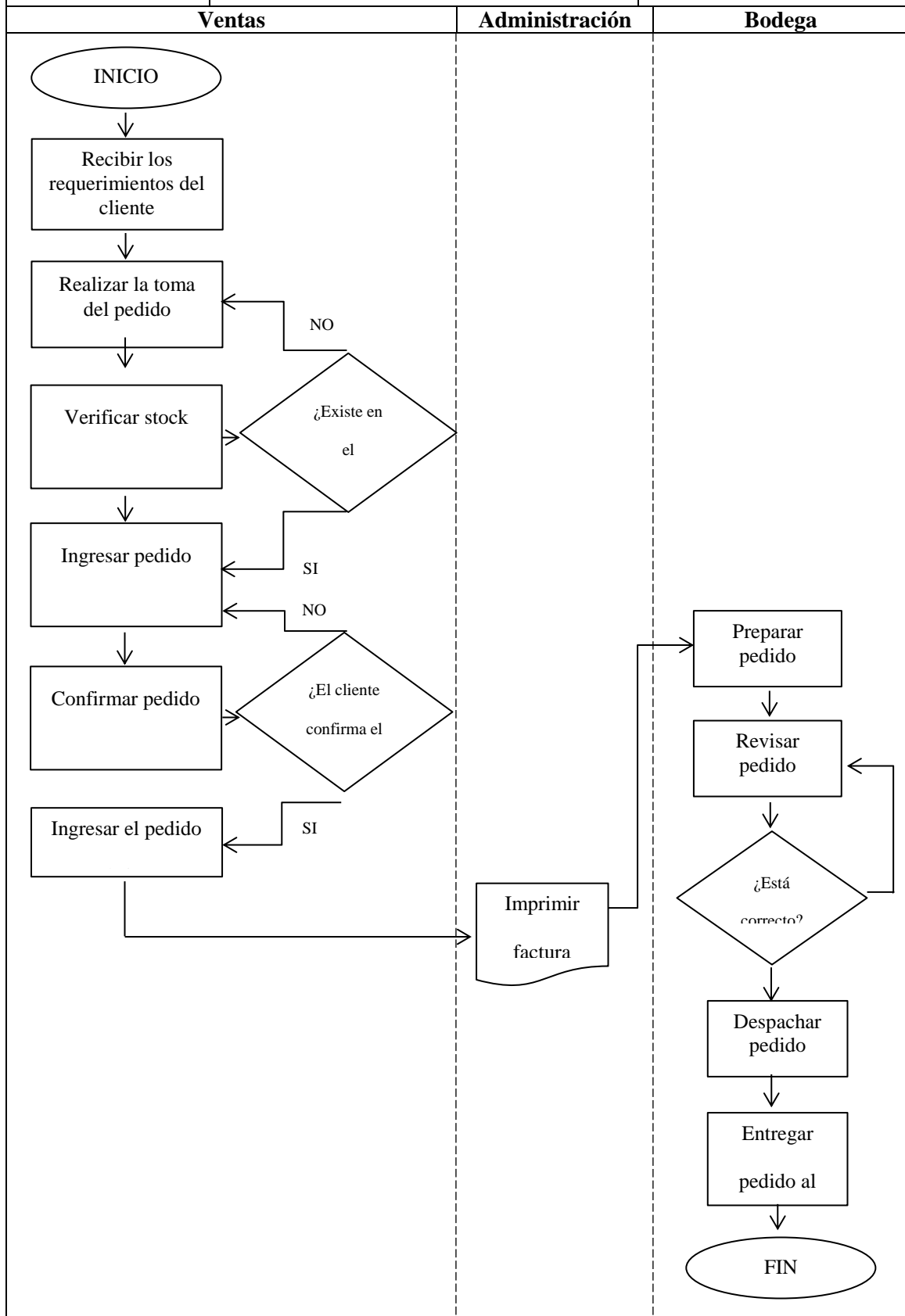
#	Actividad	Descripción	Entidad	Responsable
<b>1</b>	Enviar información y documentos necesarios a la contadora	Se envía toda la información necesaria a la contadora.	Oficina	Gerente General Administrador
<b>2</b>	Recibir los estados financieros	Se recibe el estado financiero del periodo correspondiente a través de un correo electrónico.	Oficina	Gerente General Administrador
<b>3</b>	Firmar estados financieros	Se firman los estados financieros	Oficina	Gerente General Administrador
<b>4</b>	Analizar estados financieros	Se analiza la situación real de la distribuidora	Oficina	Gerente General Administrador

<b>CAMDIS</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	Revisión: 0
		Aprobación: Inicial
		Versión: 1
		Página: 63
		Código: MP

**12. DIAGRAMAS DE FLUJO**

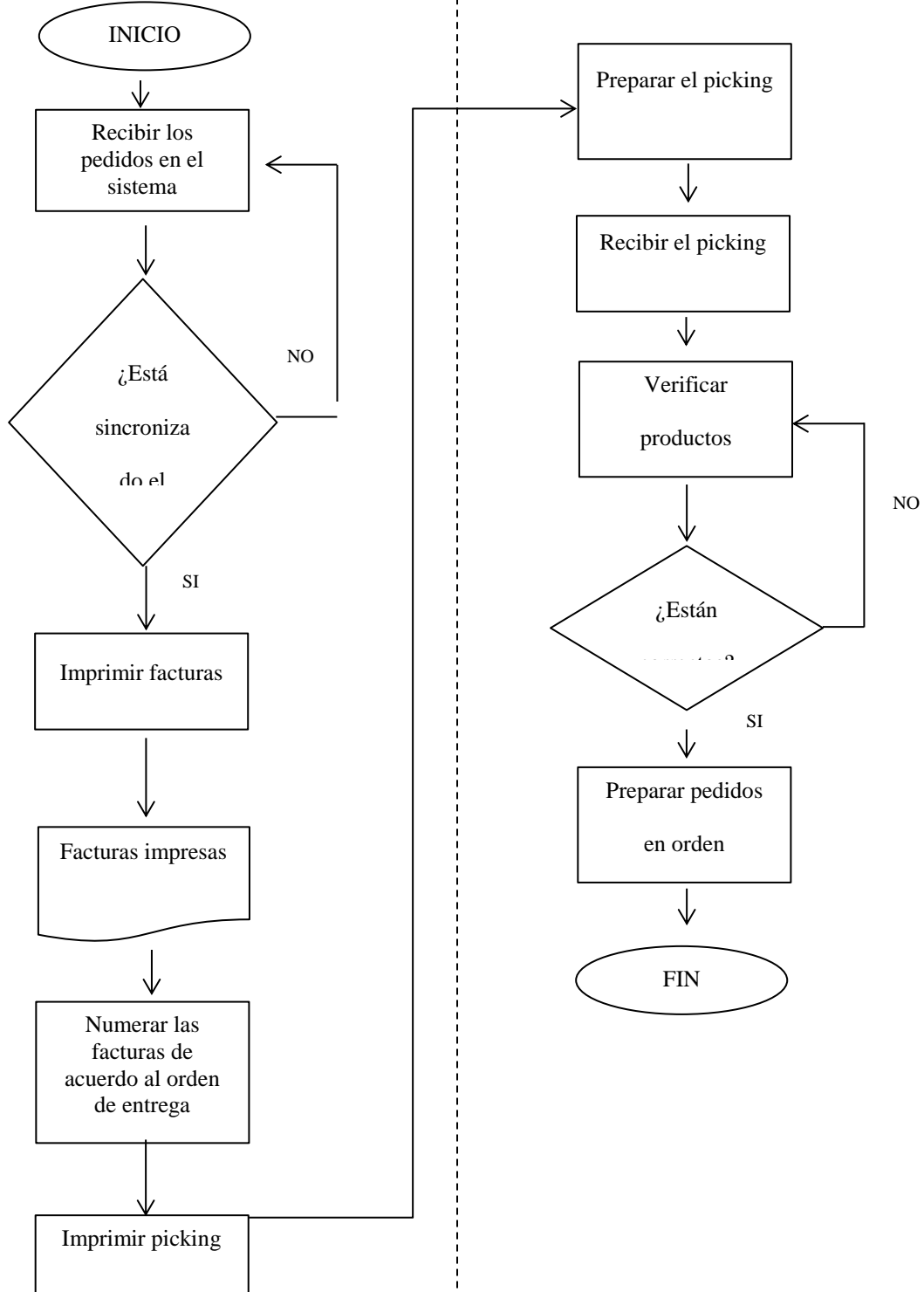


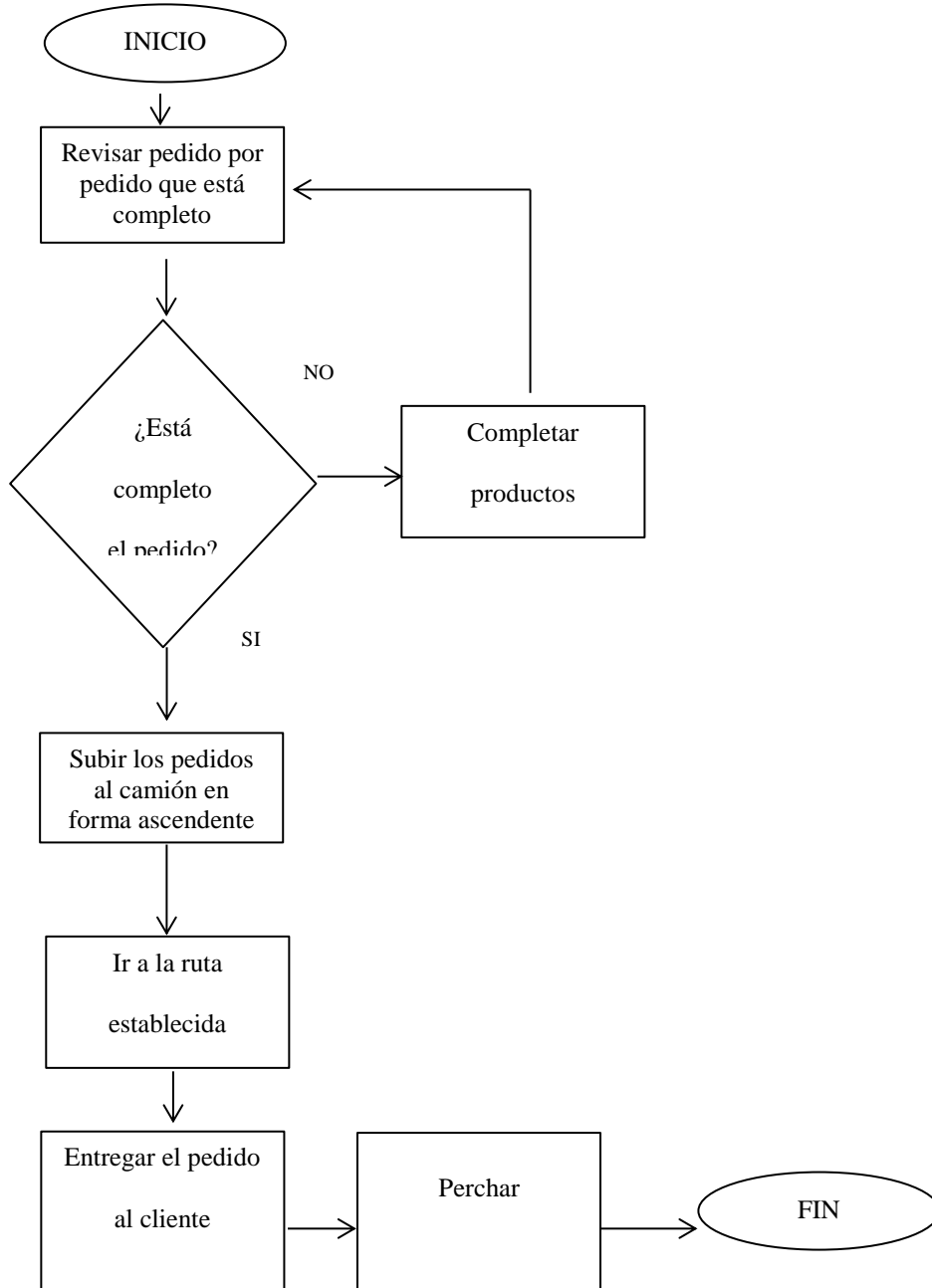
**Bodega**



**Administración**

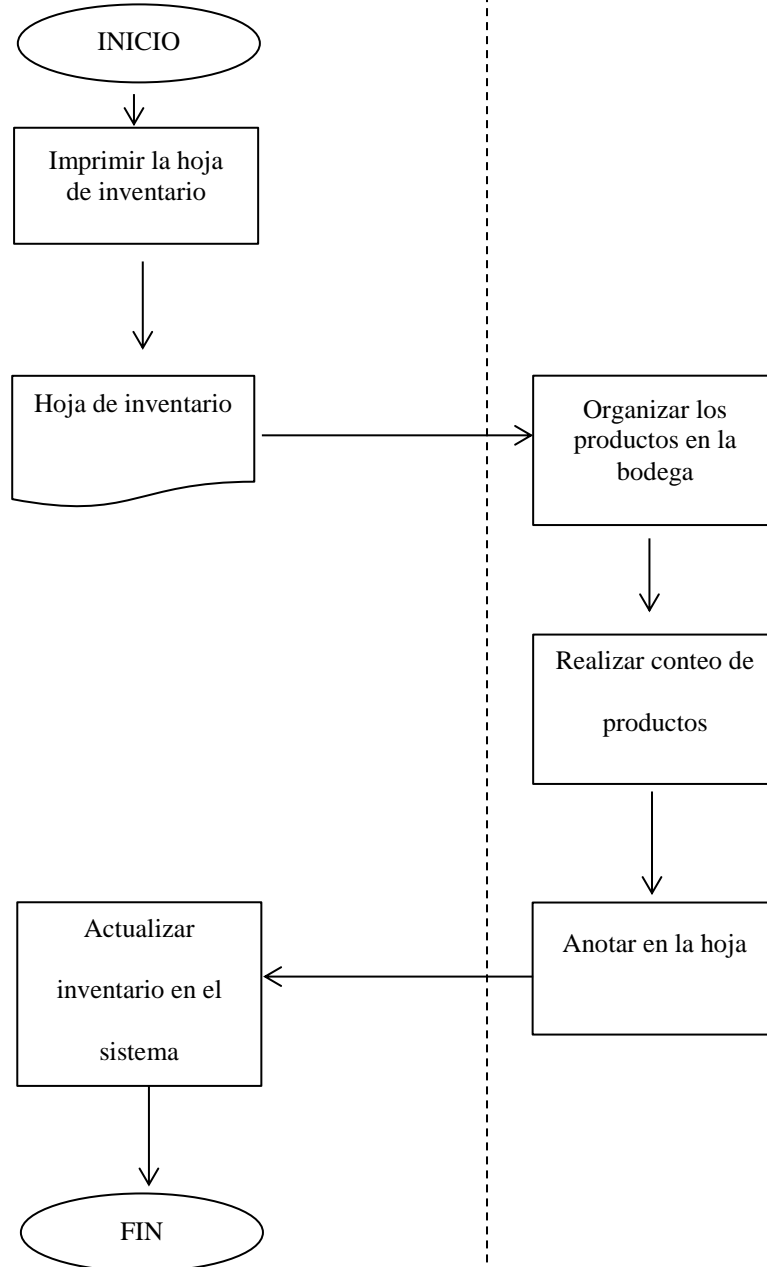
**Bodega**

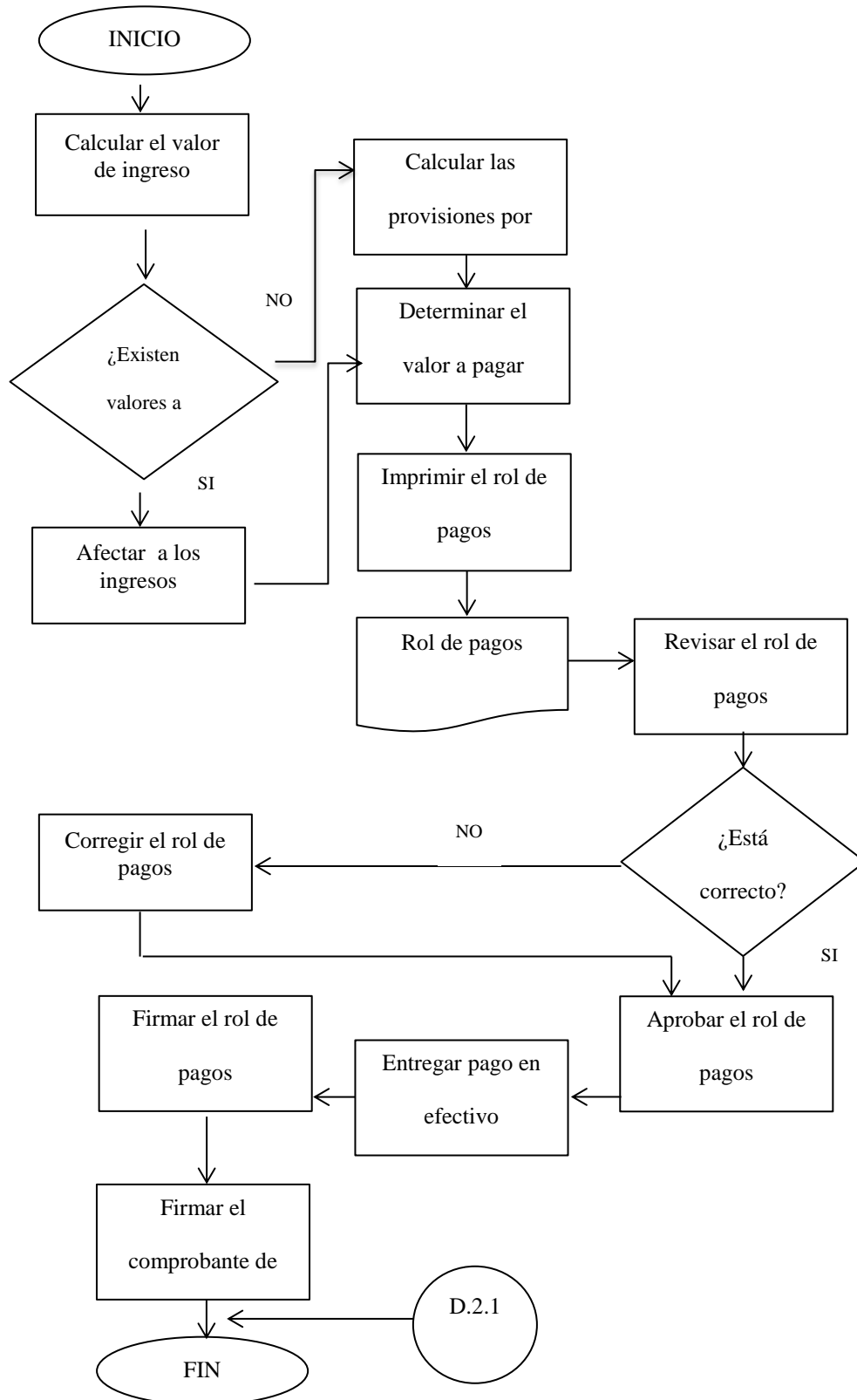


**Bodega**

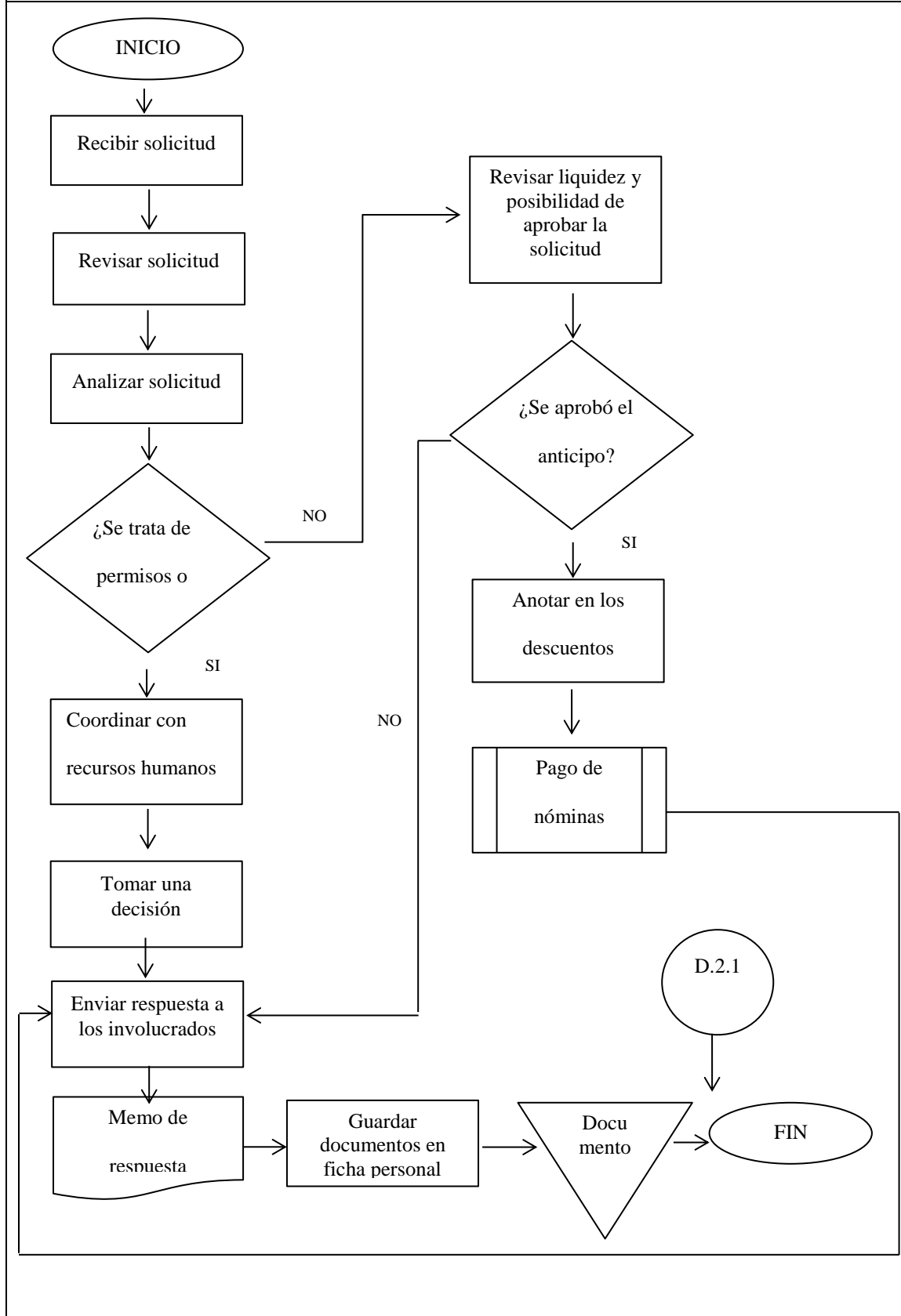
## Administración

## Bodega



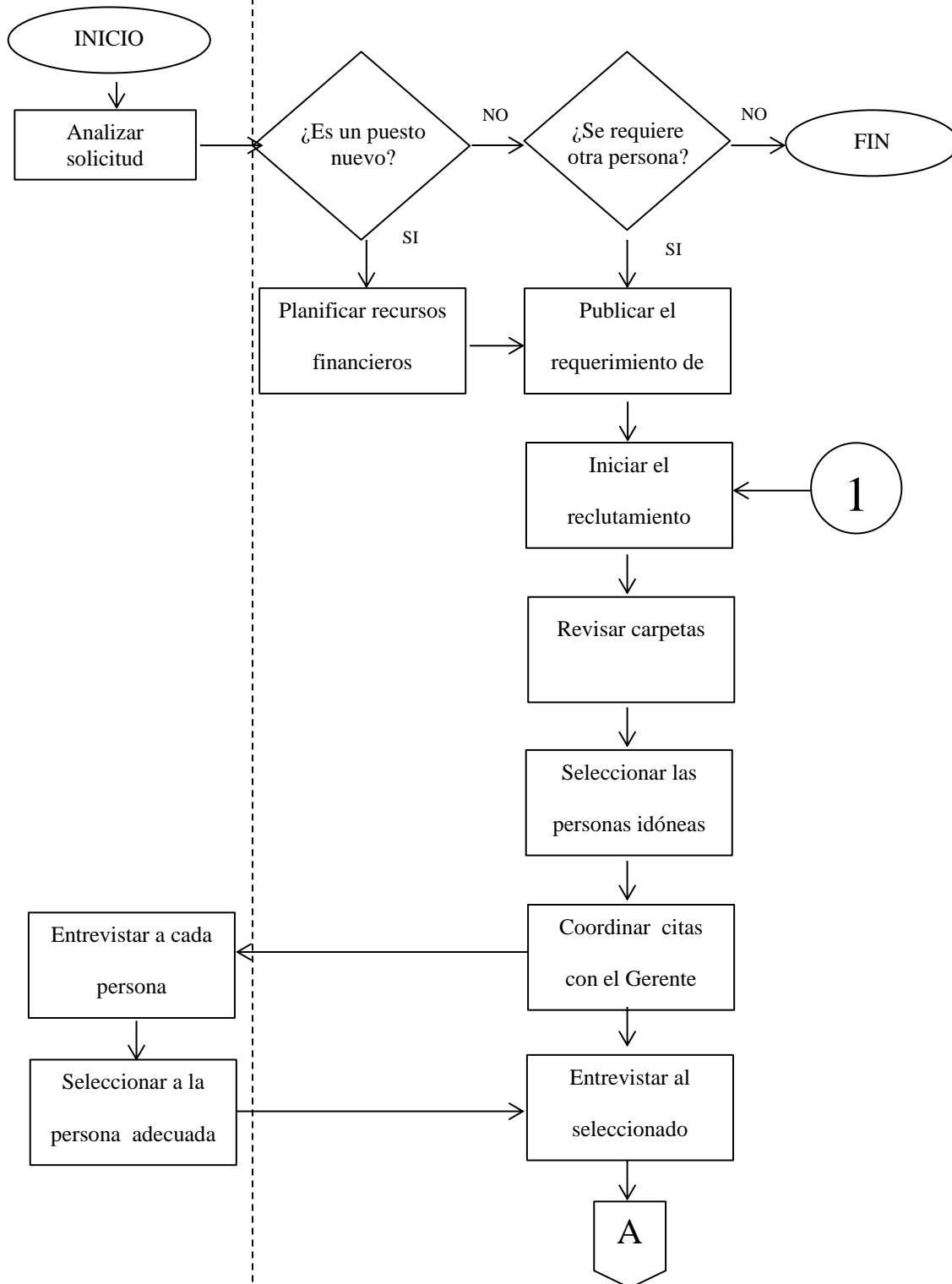
**Administración**

**Administración**



**Gerencia General**

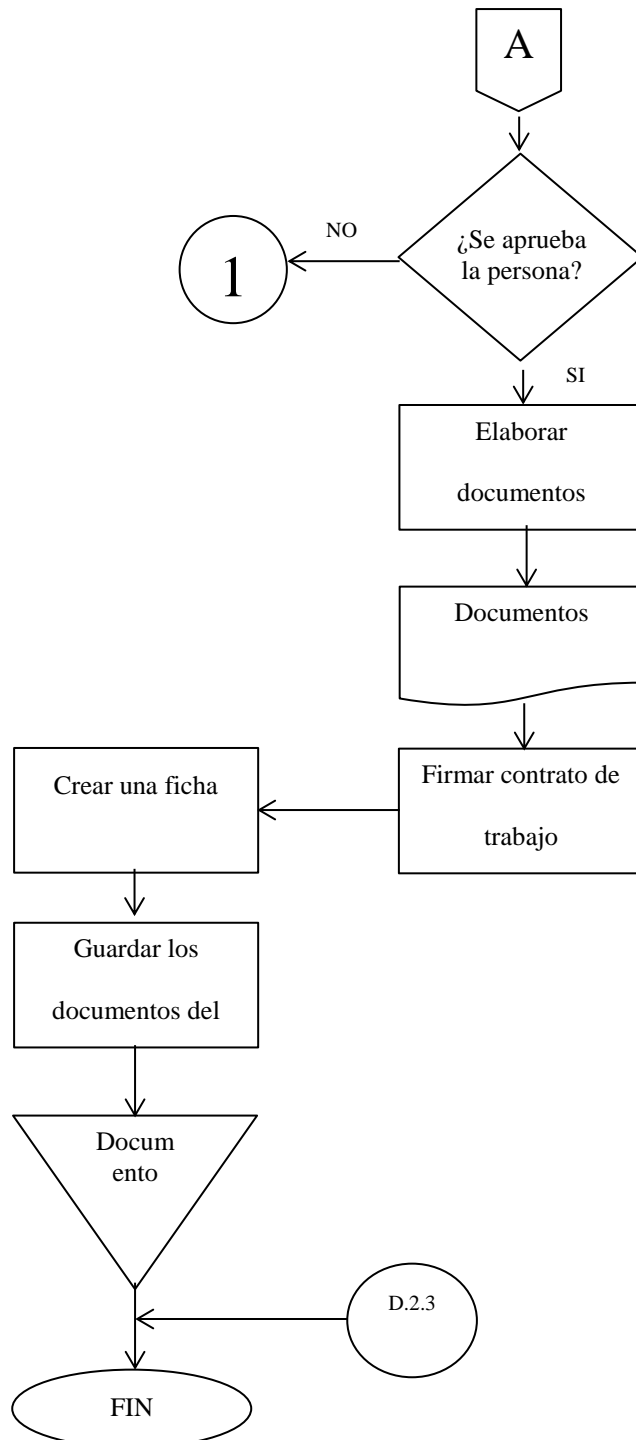
**Administración**

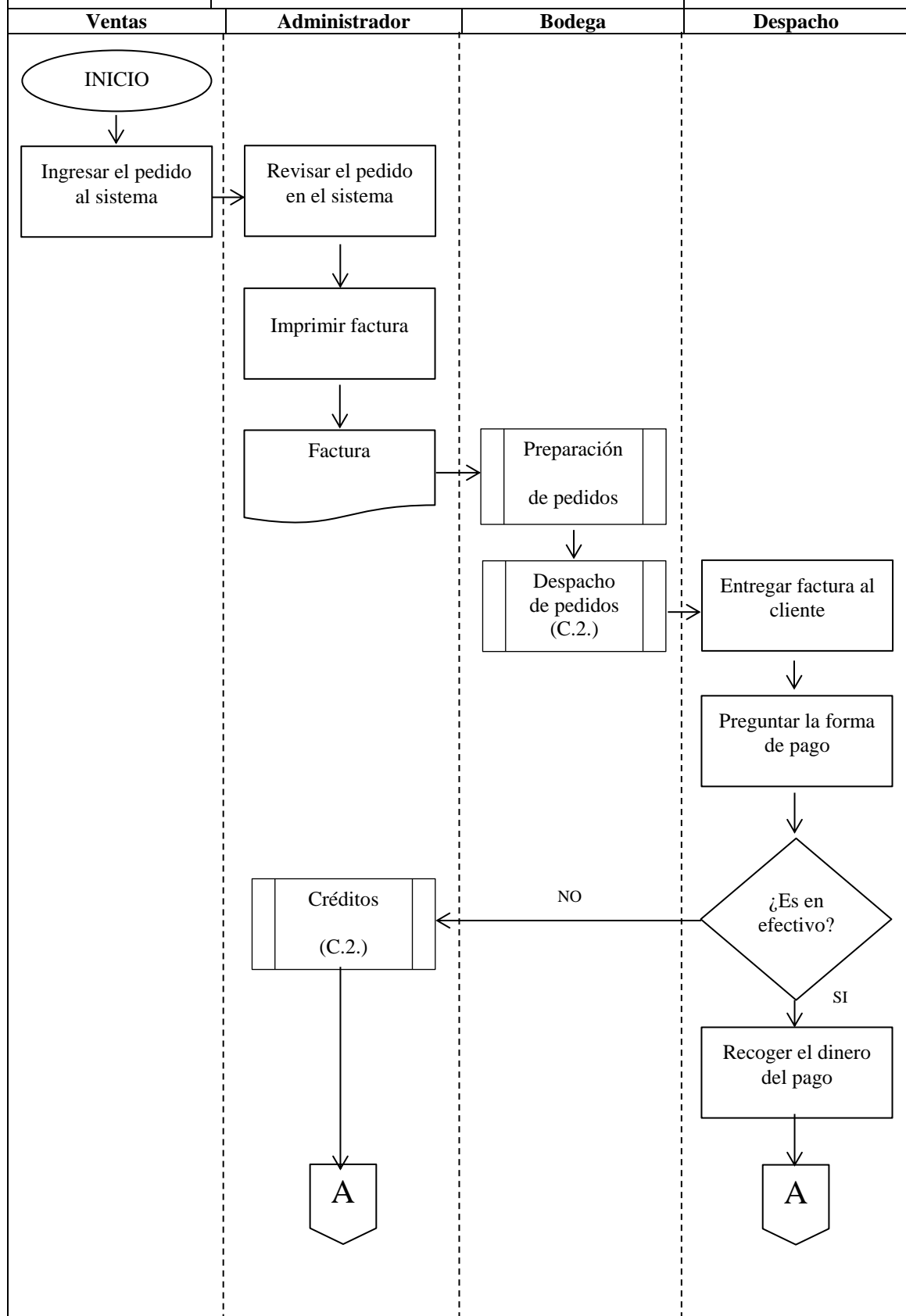


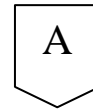
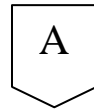


## Gerencia General

## Administración





**Administración****Despachos**

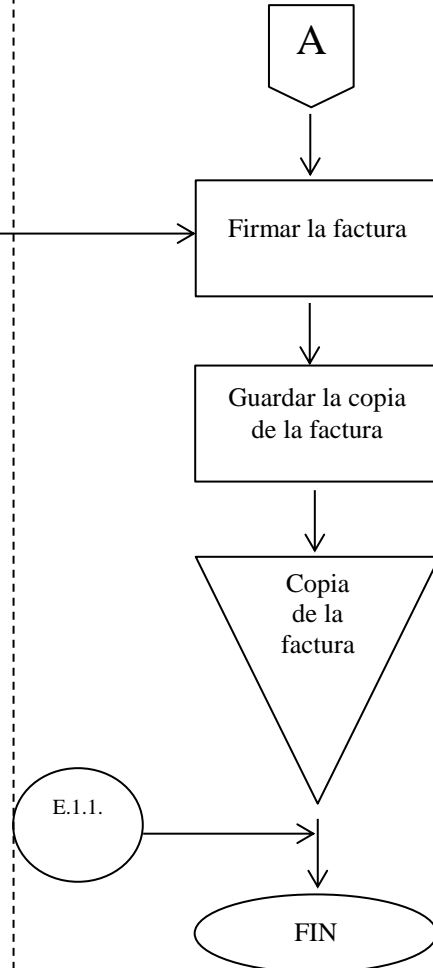
Firmar la factura

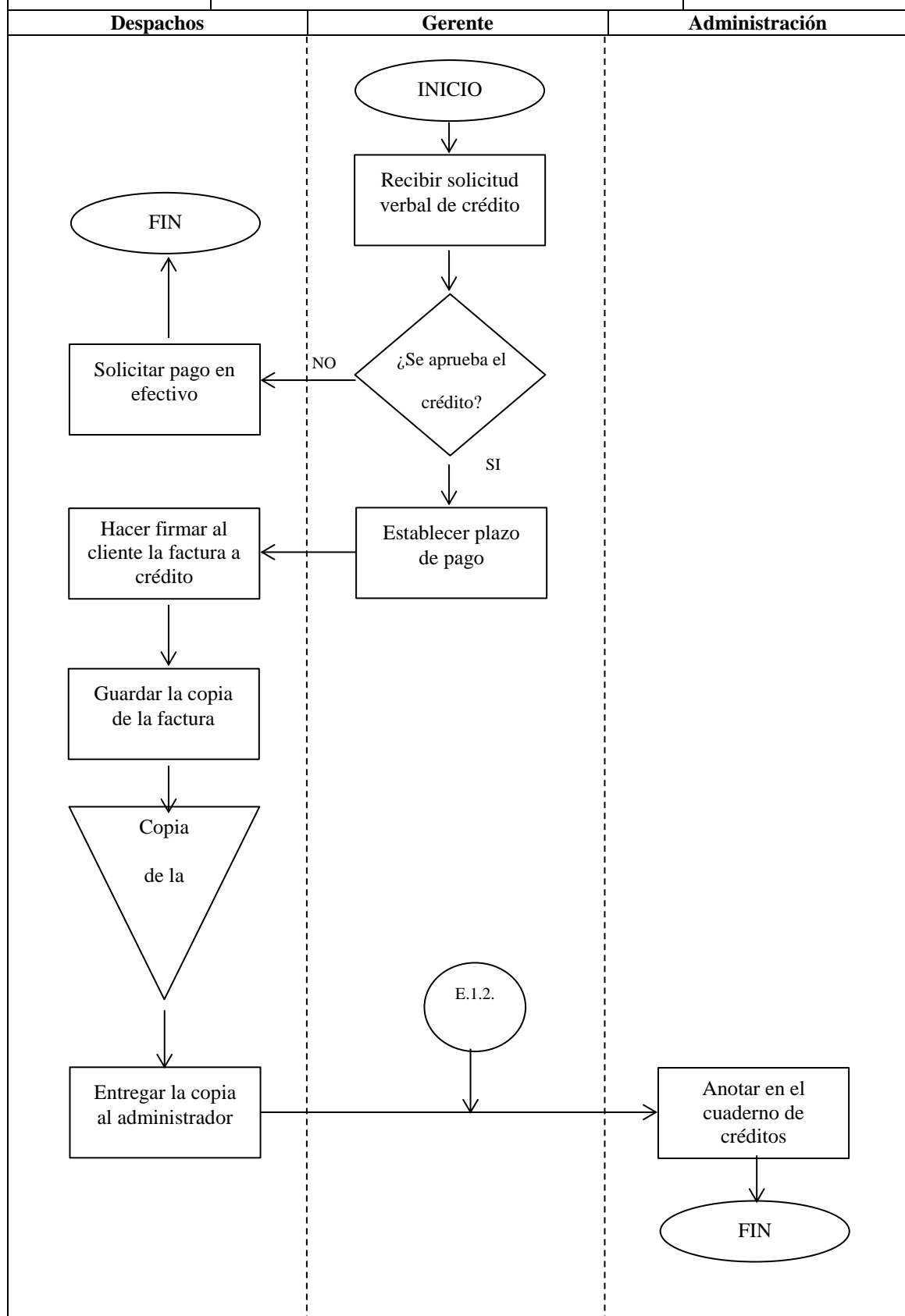
Guardar la copia  
de la factura

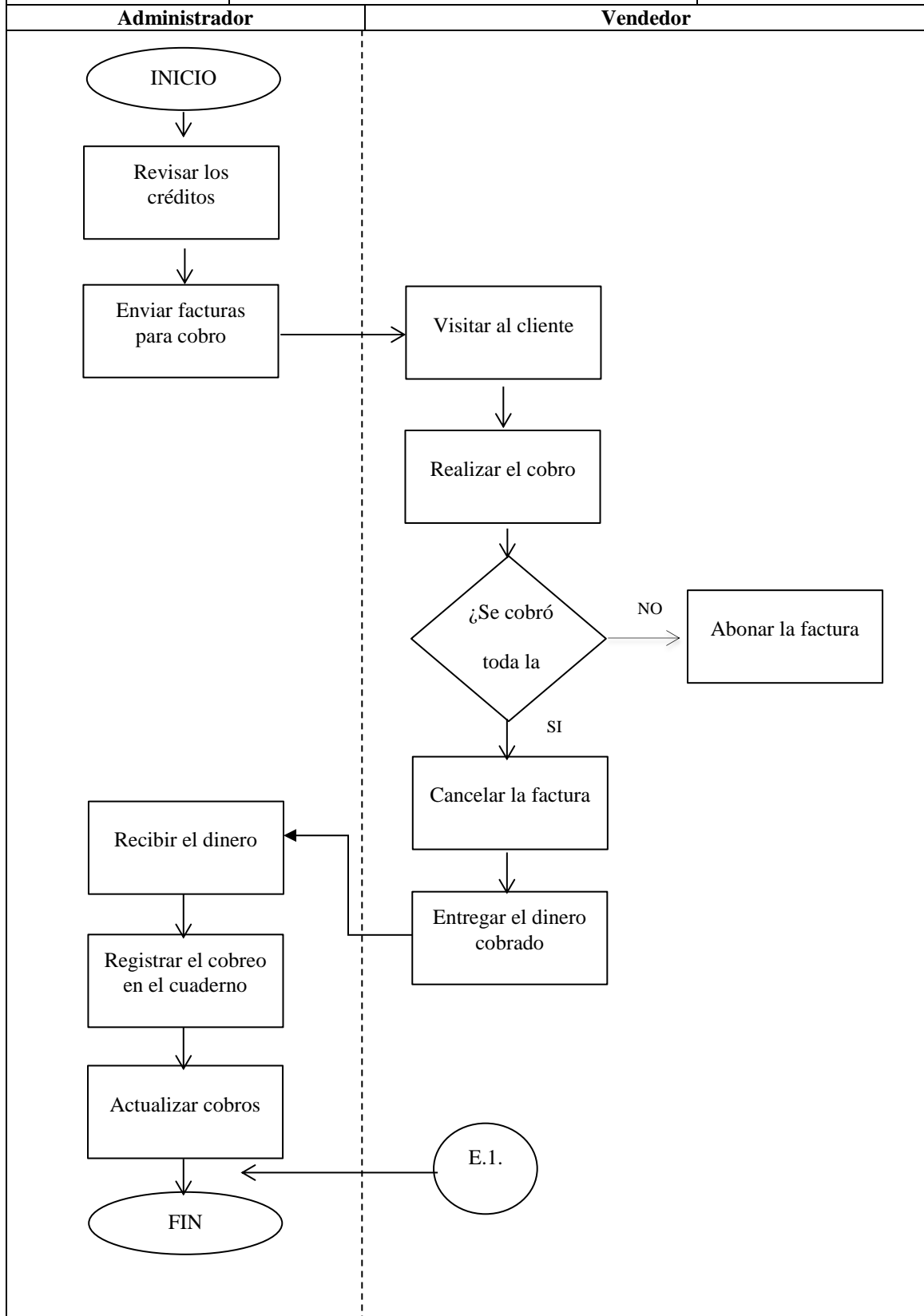
Copia  
de la  
factura

E.1.1.

FIN



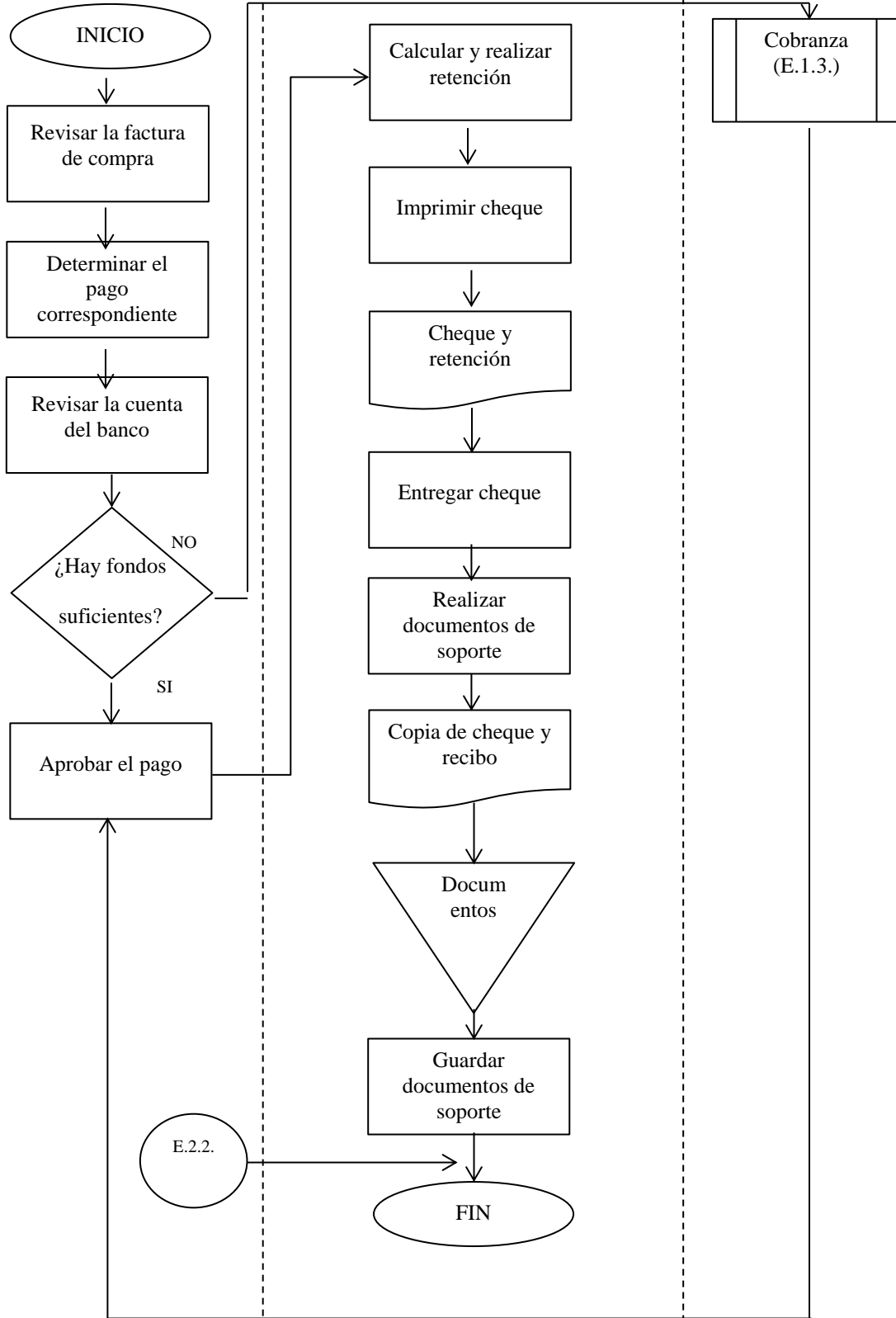




**Gerencia General**

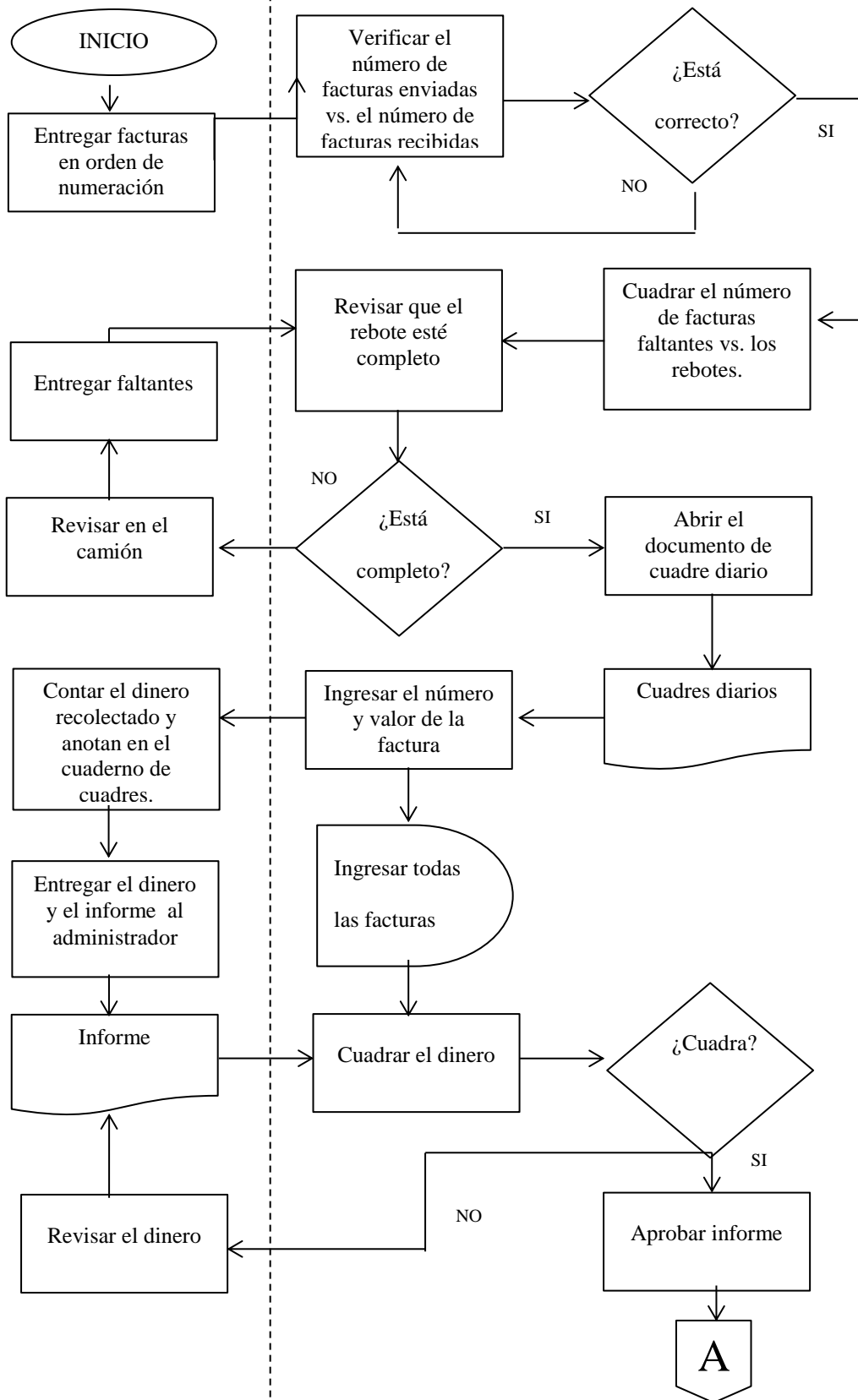
**Administración**

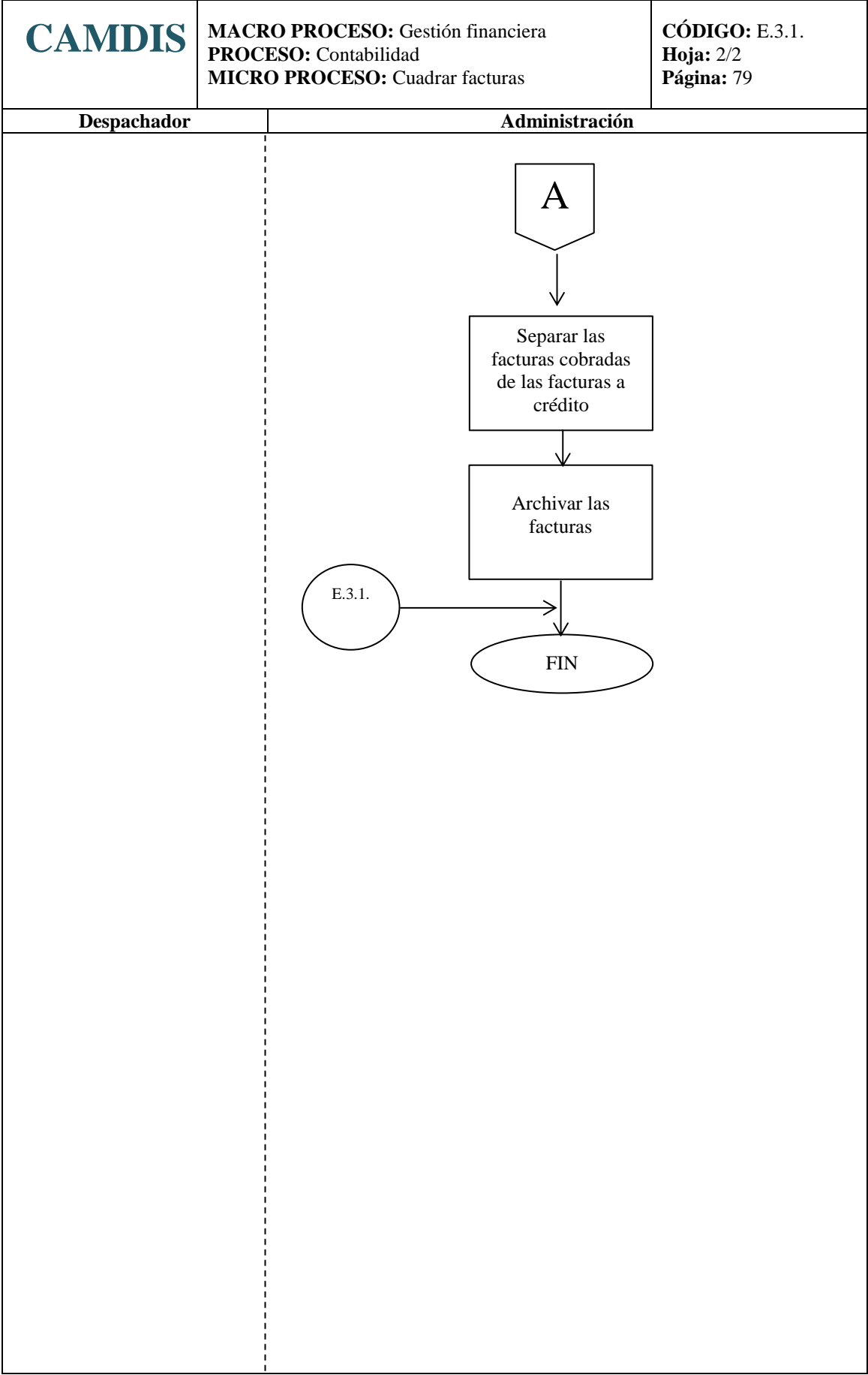
**Ventas**



**Despachador**

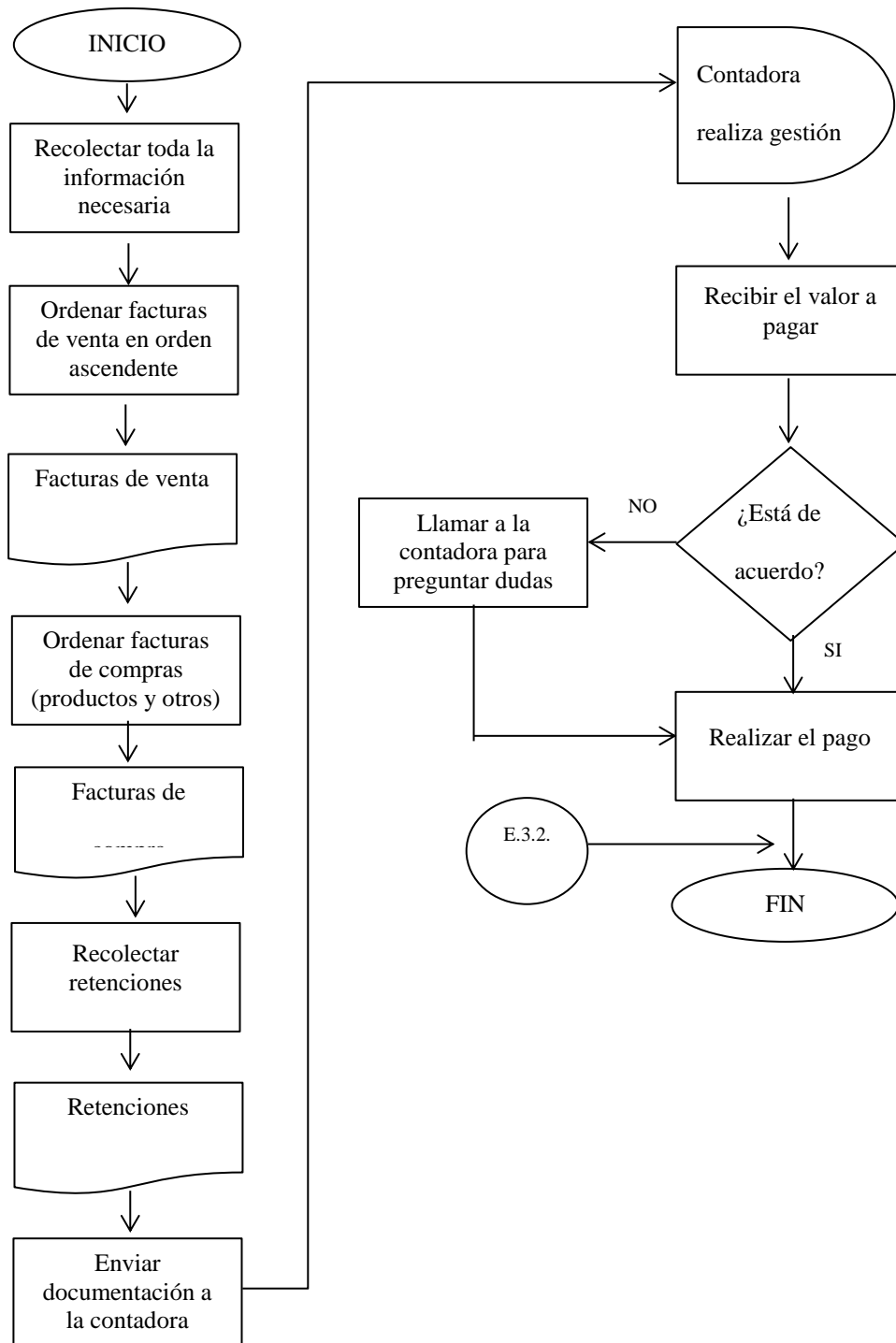
**Administración**

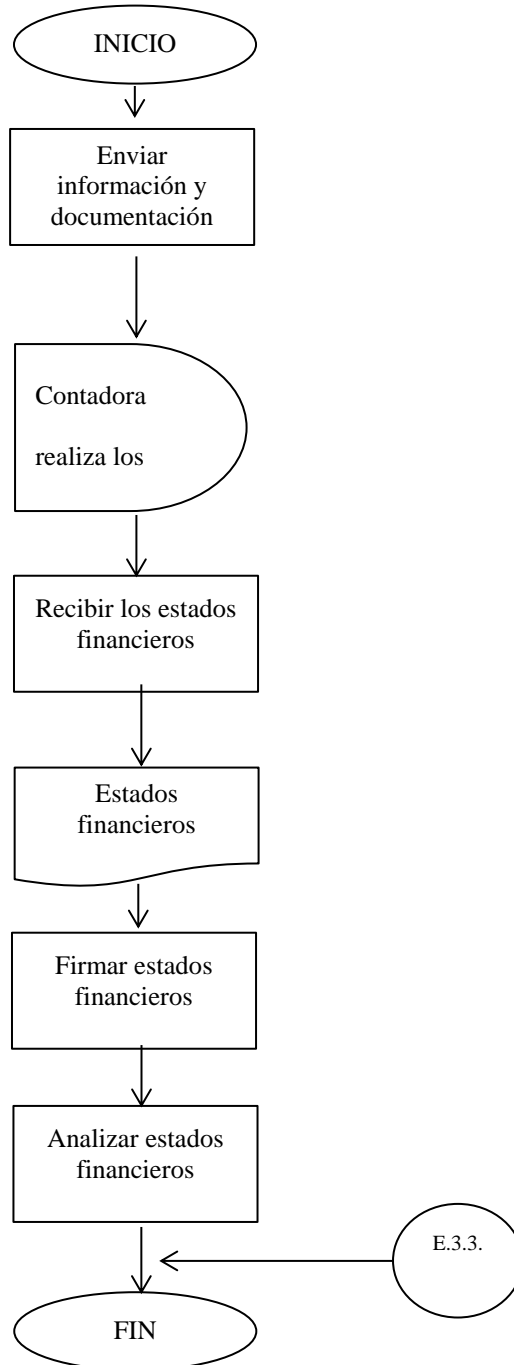






**Administrador**



**Administrador**

## ANEXO 4

Tabla de indicadores

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión:</b> 0.0	<b>Aprobación:</b> 0.0

<b>Nombre del proceso</b>	Recepción y almacenamiento de mercadería (A)	<b>No. 1</b>
<b>Nombre</b>	Índice de pedidos correctos recibidos	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje de pedidos correctos recibidos	
<b>Definición</b>	Es la relación porcentual entre lo recibido y los pedido mensualmente	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# Pedidos recibidos correctamente al mes}}{\text{\# Pedidos totales solicitados al mes}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{3}{5} * 100 = 60,0\%$	
<b>Conclusión</b>	El 60% de los pedidos que se reciben del proveedor son correctos.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

Nombre del proceso	Ventas (B.)	No. 2
<b>Nombre</b>	Índice del cumplimiento del programa de ventas	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje cumplimiento de los objetivos al mes de las ventas proyectadas	
<b>Definición</b>	Indica el porcentaje de ventas de la distribuidora al mes con el total de ventas proyectadas al mes	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\# \text{ Ventas totales al mes}}{\# \text{ Ventas proyectadas al mes}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramientas de control</b>	Sistema Mobilvendedor	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	Vendedor 1 $\frac{18500,65}{24153,26} * 100 = 77\%$	
	Vendedor 2 $\frac{19236,24}{24153,26} * 100 = 80\%$	
	Vendedor 3 $\frac{22540,24}{24153,26} * 100 = 93\%$	
<b>Conclusión</b>	El 83% de las proyecciones se cumplen, la idea es llegar al 85 %, por lo tanto se tomaran planes estratégicos para el cumplimiento de las ventas.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión:</b> 0.0	<b>Aprobación:</b> 0.0

Nombre del proceso	Preparación de pedidos (C.1.)	No. 3
<b>Nombre</b>	Índice de pedidos correctos preparados	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje de pedidos correctamente preparados	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre los pedidos realizados y los pedidos correctos despachados	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# Pedidos correctos despachados}}{\text{\# Pedidos realizados}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Diario	
<b>Herramientas de control</b>	Factura	
<b>Responsable</b>	Auxiliar de bodega	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{118}{122} * 100 = 97\%$	
<b>Conclusión</b>	EL 97 % de los pedidos se registran que están bien realizados, conforme a lo solicitado por los clientes. Acciones correctivas para llegar al 100%, así se evitan devoluciones.	

Nombre del proceso	Despacho de pedidos (C.2.)	No. 4
<b>Nombre</b>	Índice de pedidos correctos despachados	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje de pedidos correctos entregados al cliente	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre los pedidos correctos realizados y los pedidos correctos entregados al cliente	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# Pedidos correctos despachados}}{\text{\# Pedidos correctos totales entregados}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Diario	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de inventario sistema Mobilvendedor	
<b>Responsable</b>	Gerente General y administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{118}{118} * 100 = 100\%$	
<b>Conclusión</b>	El 100% de los pedidos bien realizados se entregan al cliente.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Control de inventarios (D.1.)	<b>No. 5</b>
<b>Nombre</b>	Índice de conteo físico	
<b>Alcance</b>	Indica el si existen faltantes en el registro del sistema o físicamente en el sistema	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe luego entre los productos contados del inventario y los productos registrados en el sistema	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\# \text{ Productos contados inventario}}{\# \text{ Productos registrados en el sistema}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Semanal	
<b>Herramientas de control</b>	Factura	
<b>Responsable</b>	Auxiliar de bodega	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{152}{189} * 100 = 80\%$	
<b>Conclusión</b>	El 80 % del inventario coincido con el registro del sistema, esto se debe a que existen devoluciones y faltantes que no se registran en los pedidos y despachos. Tomar acciones correctivas.	

<b>Nombre del proceso</b>	Pago de nóminas (D.2.1.)	<b>No. 6</b>
<b>Nombre</b>	Tiempo de retraso en el pago	
<b>Alcance</b>	Indica el número de días de retraso en el pago de sueldos	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre la fecha determinada de pago y la fecha de pago real	
<b>Unidad operacional</b>	$- \frac{\text{Fecha que se realiza el pago}}{\text{Fecha límite de pago}}$	
<b>Unidad de medida</b>	Días	
<b>Frecuencia</b>	Semestral	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	1-1=0	
<b>Conclusión</b>	La empresa no se atrasa en pagos a trabajadores	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Permisos, vacaciones y anticipos (D.2.2.)	<b>No. 7</b>
<b>Nombre</b>	Índice de ausentismo por empleados	
<b>Alcance</b>	Muestra el porcentaje de tiempo que cada empleado se ausenta de su puesto de trabajo	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre las horas establecidas de trabajo y las horas laboradas	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# Horas de ausentismo}}{\text{\# Horas totales laboradas}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Semanal	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	Trabajador 1 $\frac{2}{40} * 100 = 5\%$	
	Trabajador 2 $\frac{1}{40} * 100 = 3\%$	
	Trabajador 3 $\frac{3}{40} * 100 = 8\%$	
	Trabajador 4 $\frac{0,5}{40} * 100 = 1\%$	
	Trabajador 5 $\frac{0}{40} * 100 = 0\%$	
	Trabajador 6 $\frac{1}{40} * 100 = 3\%$	
<b>Conclusión</b>	En promedio, existe un 3% de ausentismo en las horas laborables, que se deben a permisos previamente otorgados.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Contrataciones (D.2.3.)	<b>No. 8</b>
<b>Nombre</b>	Índice de crecimiento laboral	
<b>Alcance</b>	Mide el número de nuevos empleados contratados en un año por nuevos puestos creados	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre el número de empleados a fin de año y el número de empleados al inicio del mismo año	
<b>Unidad operacional</b>	$\frac{\text{\# de empleados a fin de año} - \text{\# de empleados al inicio del mismo año}}{\text{\# de empleados al inicio del mismo año}}$	
<b>Unidad de medida</b>	Personas	
<b>Frecuencia</b>	Anual	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	8-8=0	
<b>Conclusión</b>	La empresa no presenta rotación de personal.	

<b>Nombre del proceso</b>	Facturación (E.1.1.)	<b>No. 9</b>
<b>Nombre</b>	Tasa de error en facturas mal registradas	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje de facturas anuladas	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre las facturas anuladas y las facturas realizadas	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# de facturas anuladas}}{\text{Total de facturas realizadas}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Semanal	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{25}{610} * 100 = 4\%$	
<b>Conclusión</b>	EL 4% del total de facturas, correspondes a facturas anuladas. Esto se debe muchas veces a un atasco en la impresora, y pocas veces a pedidos mal registrados.	



<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Créditos (E.1.2.)	<b>No. 10</b>
<b>Nombre</b>	Tasa de créditos aprobados	
<b>Alcance</b>	Indica el porcentaje de créditos a los clientes	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre los créditos aprobados y las facturas vendidas	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{\# de créditos aprobados}}{\text{Total de facturas vendidas}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{176}{610} * 100 = 29\%$	
<b>Conclusión</b>	El 29% de las facturas vendidas, corresponden a créditos a clientes. EL porcentaje al que se desea llegar es 15 %.	

<b>Nombre del proceso</b>	Cobranza (E.1.3.)	<b>No. 11</b>
<b>Nombre</b>	Índice en la recuperación de cartera vencida	
<b>Alcance</b>	Muestra el porcentaje de cartera vencida que ha sido recuperada total	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre el total de la cartera recuperada al mes y el total de la cartera vencida	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{Total de cartera recuperada al mes}}{\text{Total de cartera vencida}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramientas de control</b>	Tabla de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{15248,32}{24687,14} * 100 = 62\%$	
<b>Conclusión</b>	El 62% de la cartera está vencida. Esta es una cifra alarmante para la empresa, ya que afecta el flujo del efectivo. Tomar acciones correctivas y estrategias para disminuir el crédito o apresurar la cobranza.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Pedidos (E.2.1.)	<b>No. 12</b>
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de entrega de pedido	
<b>Alcance</b>	Mide la diferencia entre el pedidos realizado y el pedido recibido	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre el pedido que se envía al proveedor y lo que el proveedor entrega	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{Pedido recibido}}{\text{Pedido realizado}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramientas de control</b>	Plantilla de pedidos y la factura de compra.	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{54287}{56000} * 100 = 97\%$	
<b>Conclusión</b>	EL 97% de los pedidos están correctamente entregados, esto tiene un impacto positivo para la empresa.	

<b>Nombre del proceso</b>	Pagos (E.2.2.)	<b>No. 13</b>
<b>Nombre</b>	Eficiencia de pagos	
<b>Alcance</b>	Es el porcentaje de obligaciones cumplidas	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre el porcentaje de pagos realizados y el valor total adeudado	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{Total de pagos realizados \$}}{\text{Valor total adeudado}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Semanal	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{56000}{56000} * 100 = 100\%$	
<b>Conclusión</b>	El 100 % de los pagos se realizan a tiempo.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Cuadrar facturas de ventas (E.3.1.)	<b>No. 14</b>
<b>Nombre</b>	Eficiencia cuadro diario	
<b>Alcance</b>	Mide el porcentaje de errores en el cuadro diario	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre el valor de las facturas diarias y el valor del dinero entregado por los despachadores	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{Valor entregado por los despachadores}}{\text{Valor de facturas}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Diario	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de cuadro diario	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{1897,35}{2564,32} * 100 = 74\%$	
<b>Conclusión</b>	Existe un 74% del valor de las facturas es entregado por los despachadores diariamente, la diferencia corresponde a créditos y faltantes.	

<b>Nombre del proceso</b>	Gestión tributaria (E.3.2.)	<b>No. 15</b>
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de obligaciones tributarias	
<b>Alcance</b>	Indica los días de retraso en el cumplimiento de obligaciones tributarias	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre la fecha que se realiza el pago y la fecha límite de pago	
<b>Unidad operacional</b>	$- \frac{\text{Fecha límite de pago}}{\text{Fecha que se realiza el pago}}$	
<b>Unidad de medida</b>	Días	
<b>Frecuencia</b>	Semestral	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	8-5=3	
<b>Conclusión</b>	Los pagos se realizan 3 días antes de la fecha límite.	

<b>CAMDIS</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	<b>Revisión: 0.0</b>	<b>Aprobación: 0.0</b>

<b>Nombre del proceso</b>	Elaboración de estados financieros (E.3.3.)	<b>No. 16</b>
<b>Nombre</b>	Margen de utilidad bruta	
<b>Alcance</b>	Muestra el porcentaje de utilidad sobre Las ventas una vez cubierto el costo de ventas	
<b>Definición</b>	Es la relación que existe entre las ventas y el costo de ventas	
<b>Unidad operacional</b>	$= \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	%	
<b>Frecuencia</b>	Semestral	
<b>Herramientas de control</b>	Hoja de control	
<b>Responsable</b>	Administrador	
<b>Desarrollo</b>	$\frac{795824,09 - 698091,31}{795824,09} \times 100 = 12\%$	
<b>Conclusión</b>	El 12% corresponde a la utilidad bruta. EL proveedor entrega el 14%, el 2% restante se encuentra en descuentos y promociones.	

## ANEXO 5

Formato para cuadrar diariamente las facturas.

<b>NOMBRE:</b>			
<b>FACTURA</b>	<b>VALOR</b>	<b>CREDITOS</b>	<b>VALOR</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		
<b>BILLETES</b>			
20			0
10			0
5			0
1			0
<b>CHEQUES</b>			
Cliente			
Cliente			
Cliente			
<b>MONEDAS</b>			
1			0
0,5			0
0,25			0
0,1			0
0,05			0
0,01			0
			<b>0</b>
<b>GASTOS</b>			
ALMUERZO			
PEAJE			
GASOLINA			
OTROS			
TOTALES * GASTOS		0	
<b>FALTANTE/SOBRENTE</b>		<b>0</b>	
OBSERVACIONES			